



OSAAMISEN JOHTAMINEN JA AMMATTITAITO PATOLOGIAN LABORATORIOSSA

Fimlab Laboratoriot Oy:n
bioanalyytikoiden mielipiteitä

Anna-Kaisa Sihvonen

Opinnäytetyö
Tammikuu 2015
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma

ANNA-KAISA SIHVONEN:

Osaamisen johtaminen ja ammattitaito patologian laboratoriossa
Fimlab Laboratoriot Oy:n bioanalyttikoiden mielipiteitä

Opinnäytetyö 61 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Tammikuu 2015

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Fimlab Laboratoriot Oy:n patologian laboratorion histologian hoitohenkilökunnan mielipiteitä osaamisen johtamisesta ja ammattitaidosta patologian laboratoriossa. Opinnäytetyössä etsin vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen, jotka ovat 1. Miten ammattitaito ilmenee patologian laboratoriossa? 2. Miten henkilökunta kokee osaamisen johtamisen patologian laboratoriossa? ja 3. Miten osaamisen johtamista voisi kehittää patologian laboratoriossa? Tavoitteena oli luoda tutkimustulosten pohjalta kehittämissuositus ammattitaidon tukemisen sekä osaamisen johtamisen käytäntöihin.

Opinnäytetyöni oli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla joulukuussa 2013 ja tammikuussa 2014. Opinnäytetyöhön haastattelin kuutta bioanalyttikkoa Fimlab Laboratoriot Oy:n patologian laboratorion ja materiaalin analysointi osastolla käyttäen syksyllä 2014.

Opinnäytetyön tulosten mukaan patologian laboratoriossa ilmenevää ammattitaitoa on hankala kuvata sanoin ja se koostuu osittain hiljaisesta tiedosta. Patologian laboratorion ammattitaitoon kuuluu olennaisesti työn kokonaisuuden hahmottaminen ja työpisteiden välisen syy-seuraus- yhteyden ymmärtäminen. Ammattitaidon kehittymiselle on pohjana teoreettinen tieto ja ammattiin oppii kokemuksen sekä tekemisen kautta. Osaamisen johtaminen käsitteenä puolestaan ei ollut kovin tuttu hoitajille. He kuitenkin kokivat, että osaamista johdetaan suurimmaksi osaksi hyvin patologian laboratoriossa.

Tulosten perusteella kehitettäviksi osa-alueiksi osaamisen johtamisessa nousivat perehdytys, palautejärjestelmä sekä tiedon kulku. Perehdytykseen sekä perehdyttäjän taitoihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota, kuin myös palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Palautteeseen liittyviä vuorovaikutustaitoja tulisi opetella ja kehittää patologian laboratoriossa. Tiedon kulkua pitäisi parantaa erityisesti johdon ja henkilökunnan välillä. Tietoa pitäisi jakaa runsaasti ja toimivia tiedonkulunvälineitä tulisi kehittää. Myös osaamiskartoitus olisi suositeltavaa tehdä osaamisen johtamisen tueksi.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu

Tampere University of Applied Sciences

Master's Degree Programme in Development and Management of Health Care and Social Services

SIHVONEN, ANNA-KAISA:

Knowledge Management and Expertise in Pathology Laboratory

The Views of Biomedical Laboratory Scientists in Fimlab Laboratories Ltd

Master's thesis 61 pages, appendices 6 pages

January 2015

The purpose of this thesis was to survey the views of employees about knowledge management and expertise in pathology laboratory in Fimlab Laboratories Ltd. The goal was to create development proposal to support expertise and to improve the practice of the knowledge management.

The thesis was qualitative research. The data were collected using thematic interview during December 2013 and January 2014. Six biomedical laboratory scientists from Fimlab Laboratories Ltd.'s pathology laboratory were interviewed and the data were content-analyzed in autumn 2014.

The results suggest that the expertise in pathology laboratory is difficult to describe and it consists partially of tacit knowledge. Understanding the entirety of the work and causation between workstations is essential to the expertise. The base for development of expertise is theory and learning the profession happens via experience and by doing. Knowledge management as a concept was not familiar to the employees. However, they felt that knowledge was managed mostly well.

Fields that need improvement in knowledge management are familiarization, feedback structure and communication. More attention should be paid to familiarization and to the instructor's skills, as well as to giving and taking feedback. Interaction skills that are related to familiarization should be learned and improved. Communication needs to be improved especially between management and employees. Knowledge should be shared and functional knowledge sharing tools should be developed. In addition, a knowledge audit should be conducted in order to support the knowledge management.

Key words: knowledge management, expertise, pathology

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 FIMLAB LABORATORIOT OY	7
3 TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE	9
4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	10
4.1 Johda osaamista	10
4.1.1 Osaaminen	10
4.1.2 Hiljainen tieto	11
4.1.3 Osaamisen johtaminen	13
4.2 Ammattitaito ja sen kehittyminen	15
4.2.1 Ammattitaito ja asiantuntijuus	15
4.2.2 Asiantuntijaksi kehittyminen	16
4.2.3 Työstä oppimisella ammattitaitoa	18
4.2.4 Palaute	20
4.3 Kirjallisuuskatsaus	21
4.3.1 Toteutus	21
4.3.2 Tulokset	22
5 METODOLOGISET RATKAISUT	25
5.1 Kvalitatiivinen tutkimus	25
5.2 Aineiston keruumenetelmä	26
5.2.1 Teemahaastattelu	26
5.2.2 Teemahaastattelun suoritus	28
5.3 Aineiston analysointi	29
5.3.1 Sisällönanalyysi	29
5.3.2 Induktiivisen sisällönanalyysin vaiheet	30
6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	33
6.1 Osallistujien kuvaus	33
6.2 Haastattelujen toteuttaminen	33
6.3 Aineiston analyysin toteuttaminen	34
7 TULOKSET	37
7.1 Ammattitaito	37
7.2 Osaamisen johtaminen	39
8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	42
8.1 Luotettavuus	42
8.2 Eettisyys	44
8.3 Tulosten tarkastelua	45
8.3.1 Ammattitaito	45

8.3.2 Osaamisen johtaminen	47
8.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet	49
LÄHTEET	51
LIITTEET	56
Liite1. Fimlab Laboratoriot Oy:n prosessikaavio.....	56
Liite 2. Aikaisemmat tutkimukset	56
Liite 3. Haastattelupyyntö	59
Liite 4. Teemahaastattelurunko	60
Liite 5. Suostumuslomake	61

1 JOHDANTO

Työntekijöiden tietämys, ammattitaito ja osaaminen ovat organisaation suurimpia vahvuuksia, ja ne ovat erittäin tärkeitä organisaation menestymisen kannalta. Tietämys muodostuu työntekijöiden koulutuksesta sekä omaehtoisesta opiskelusta. Kuitenkin suurin osa ammatillisesta tiedosta ja osaamisesta perustuu edelleenkin työpaikoilla karttuvaan työkokemukseen. (Collin & Billett 2010, 213, Karlöf & Lövingsson 2004, 177.) Patologian laboratorion työt ovat käsityövoittoista, joten työkokemus on tärkeää ja teorian tiedosta huolimatta osan töistä voi oppia vain tekemällä.

Oppiminen sekä kehittyminen ymmärretään keskeisenä osana ammattitaitoa ja osaamista. Oppimisesta ja tiedosta on tullut osa työtä. (Heikkilä & Tikkamäki 2005, 77.) Osaamisen kartuttamisessa tärkeää on tiedon, niin eksplisiittisen kuin hiljaisenkin, jakaminen sekä sen sisäistäminen (Kesti 2005, 51). Matka vasta-alkajasta asiantuntijaksi voi olla hyvinkin pitkä ja vaatii paljon oppimista sekä osaavaa johtamista.

Austinin, Claassenin, Vun ja Mizrahin (2008, 361) mukaan osaamisen johtaminen onkin ottanut merkittävän roolin organisaatioiden johtamisessa, sillä työntekijöiden tietämys ja tiedollinen pääoma ovat kriittisiä tekijöitä organisaation menestykselle. Olemassa oleva osaaminen ei uusiudu tarpeiden muuttumisen mukana, jos sitä ei johdeta. Osaamista tulee johtaa taidokkaasti, jotta organisaatio menestyisi ja strategiset tavoitteet toteutuisivat. Osaamisen johtamisessa olennaisia asioita ovat muun muassa ammattitaidon tukeminen, osaamisvajeiden tunnistaminen sekä tiedon siirtäminen. (Ojala 2008, 81.)

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa Fimlab Laboratoriot Oy:n patologian laboratorion histologian hoitohenkilökunnan mielipiteitä osaamisen johtamisesta ja ammattitaidosta patologian laboratoriossa. Tavoitteena on luoda tutkimustulosten pohjalta kehittämissuositus ammattitaidon tukemisen sekä osaamisen johtamisen käytäntöihin. Rajaan työni käsittelemään ainoastaan histologian työntekijöiden näkemyksiä.

2 FIMLAB LABORATORIOT OY

Fimlab Laboratoriot Oy on vuonna 2011 perustettu osakeyhtiö, ja sen omistaa Pirkanmaan, Kanta-Hämeen sekä Keski-Suomen sairaanhoitopiirien kuntayhtymät. Yhtiö jatkaa vuonna 1999 perustetun liikelaitoksen, Laboratoriokeskuksen, toimintaa ja on Suomen suurin laboratorioalan yritys. (Fimlab Laboratoriot Oy, tiedotustilaisuus; <http://www.fimlab.fi>.) Fimlab tuottaa terveydenhuollon laboratoriopalveluja, laboratorioalan koulutusta sekä tutkimusta Pirkanmaan, Kanta-Hämeen ja Keski-Suomen sairaanhoitopiirien julkiselle terveydenhuollolle (<http://www.fimlab.fi>, Fimlab Laboratoriot Oy, Henkilöstöopas 2012, 5).

Fimlab Laboratoriot Oy toimii laajasti Pirkanmaan, Kanta-Hämeen sekä Keski-Suomen alueella ja vastaa laboratoriopalveluiden tuottamisesta perus- ja erikoissairaanhoidon tarpeisiin. Tämän lisäksi Fimlab tuottaa myös valtakunnallisesti analytiikkapalveluita eri asiakkaille, kuten PSHP:lle, valtiolle ja yksityisille terveydenhuollon palveluntuottajille. (Fimlab, intranet.)

Fimlabin toiminta koostuu kolmesta ydinprosessista eli asiakkuuksien johtamisesta, palvelutuotannosta sekä tutkimuksesta ja koulutuksesta, sekä useasta tukiprosessista (liite 1). Palvelutuotanto pitää sisällään useita osa-alueita, kuten asiakaspalvelun, analytiikan ja erityispalvelut. Patologian laboratorio on osa analytiikkapalveluita ja tämä opinnäytetyö on tehty patologian laboratoriolle. (Fimlab Laboratoriot Oy, tiedotustilaisuus 2012.)

Patologian laboratorio tarjoaa sytologisia ja histologisia palveluita muun muassa TAYSin ja aluesairaaloiden osastoille sekä poliklinikoille (Tervetuloa oppimaan). Sytologian laboratorio käsittelee solunäytteitä ja on hyvin erilainen osaamisalue verrattuna histologiaan. Sytologisten näytteiden esitarkastaminen vaatii pitkän perehdytyksen sekä lisäkoulutusta, ja sytologian esitarkastajaksi eteneminen voi viedä helpostikin puoli vuotta. Histologian laboratorio käsittelee erilaisia kudospäätteitä, niin pieniä kuin suuriakin. Näytteen käsittely alkaa, kun näyte saapuu laboratorioon, ja päättyy vastauksen kirjaamiseen tietojärjestelmään. Työ vaatii paljon osaamista ja tarkkuutta, sillä näytteet ovat ainutlaatuisia.

Koko Fimlabin laboratoriolla on oma tuotantojohtaja, joka vastaa tuotannosta. Hänen alaisinaan toimivat analytiikkapalveluiden tuotantopäälliköt. (Fimlab Laboratoriot Oy, tiedostustilaisuus 2012.) Patologian laboratoriossa työskentelee vastuualuejohtaja, lääkäreitä, molekyylibiologi sekä toimistosihteereitä. Hoitohenkilöstöä johtaa työnjohtaja ja hoitohenkilöstöä on 38, joista laboratoriohoitajia 35 ja laboratoriotyöntekijöitä 3. (Ahtiala 2015.)

Laboratoriohoitajat ovat joko käyneet vanhemman laboratoriohoitajan koulutuksen tai nykyisen bioanalyytikon koulutuksen ammattikorkeakoulussa. Patologian laboratorion histologialla työskenteleviä hoitajia on 25 ja heidät perehdytetään kaikkiin työpisteisiin aina näytteen vastaanotosta siihen asti, että näyte on valmis jaettavaksi patologille (Ahtiala 2015). Osa hoitajista on myös perehdytetty paloittelemaan tiettyjä näytteitä, jotka aiemmin patologi on paloittellut. Lisäksi suurin osa hoitajista käy ottamassa verikokeita osastolla.

3 TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Fimlab Laboratoriot Oy:n patologian laboratorion histologian hoitohenkilökunnan mielipiteitä osaamisen johtamisesta ja ammattitaidosta patologian laboratoriossa.

Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten ammattitaito ilmenee patologian laboratoriossa?
2. Miten henkilökunta kokee osaamisen johtamisen patologian laboratoriossa?
3. Miten osaamisen johtamista voisi kehittää patologian laboratoriossa?

Tavoitteena on luoda tutkimustulosten pohjalta kehittämis ehdotus ammattitaidon tukemisen sekä osaamisen johtamisen käytäntöihin. Ammattitaidon nopea kehittyminen sekä osaamisen taidokas johtaminen tuovat monenlaisia hyötyjä niin työyhteisöön kuin asiakkaallekin. Kehittymisen tukeminen luovat mielekkyyttä työn tekemiseen, ja osaava johtaminen suuntaa resursseja sinne, missä niitä tarvitaan. Tämä on tärkeää henkilökunnan jaksamisen kannalta, ja silloin myös asiakkaat saavat nopeammin vastauksia. Henkilökunnan ammattitaidon tukeminen tukee myös kehittyvää työympäristöä. Ammattitaidon kautta henkilökunta pystyy kehittämään sekä työtä ja prosesseja siten, että prosessit nopeutuvat ja taloudellisia resursseja säästyy.

4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

4.1 Johda osaamista

4.1.1 Osaaminen

Osaaminen on toimintaa, joka muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Tieto on hyvin perusteltu tosikäsitys, taito kehittyy tekemisen kautta ja kokemus on tiedon ja taidon yhdistämistä toiminnaksi, joka rakentuu myös hiljaisen tiedon varaan. (Tuomi & Sumkin 2012, 26.) Osaamisen synonyyminä voidaan käyttää kompetenssia sekä kyvykkyyttä, ja yksilötasolla voidaan käyttää termiä ammattitaito. Tarkkaan ottaen ammattitaito on suppeampi kuin henkilön osaaminen. (Ranki 1999, 21.)

Osaaminen on toisaalta käsitteenä moninainen. Ensinnäkin sillä voidaan viitata organisaation osaamiseen, joka koostuu ennen kaikkea koko organisaation ja sen osien tavasta toimia. Toiseksi osaamisella voidaan tarkoittaa yksilön, ryhmän tai verkoston kykyjä, tietoja sekä taitoja. (Salojärvi 2013, 146.) Valtiokonttorin (2009, 15) julkaisussa osaaminen kuvataan myös monimuotoisena ilmiönä, joka näkyy toiminnassa sekä käyttäytymisessä selviytymisenä, onnistumisena ja kehittymisenä. Julkaisun mukaan korkeatasoiselle osaamiselle ominaista on kyky jatkuvasti uudistaa valmiuksia kohdata muuttuvan työn ja työympäristön haasteita.

Henkilön osaaminen muodostuu monesta tekijästä ja se on kiinni käytännöissä, eli se ilmenee toiminnassa. Osaaminen voidaan ajatella laajempänä kokonaisuutena, jolloin ei ole kyse vain tiedoista ja taidoista, vaan parhaimmillaan se koostuu näiden lisäksi myös tahdosta, kokemuksesta ja verkostoista (kuviot 1). Työtehtävissä tarvittavia tietoja kerätään koulutusten, tutkintojen ja kurssien kautta. Taitoja kehitetään työtä tehdessä ja asioita käytännössä toteuttamalla. Kokemus puolestaan karttuu olemalla mukana erilaisissa tilanteissa, ja kontaktit lisäävät osaamista omalta alalta. Myös asenne vaikuttaa osaamiseen, sillä jos haluaa oppia jotain, se onnistuu nopeasti. Nämä viisi tekijää auttavat selviytymään työtilanteista ja niiden seurauksena on hyvä työsuoritus. (Ranki 1999, 26-27; Ojala 2008, 50; Virtainlahti 2009, 24-25.)



Kuvio 1. Osaamisen käsi (www.varma.fi, muokattu)

Tiedollinen osaaminen on vain yksi osaamisen osatekijä, sillä osaamme enemmän kuin mitä pystymme kertomaan. Tiedollinen osaaminen on sellaista osaamista, jonka pystymme ilmaisemaan ja ohjeistamaan, mutta kaikkea osaamista ei voi muotoilla ohjeiksi. Suurin osa ihmisen osaamisesta perustuu piilevään, kokemusperäiseen tietoon eli ihminen tietää ja toimii tuntemusten, tunteiden ja taitojen perusteella. Tällöin puhutaan hiljaisesta tiedosta. (Pohjalainen 2006, 23-24; Ranki 1999, 28-29.)

4.1.2 Hiljainen tieto

Osa ihmisen osaamisesta on järkipäisiä tietoja ja taitoja, jotka voidaan kuvata sanoin ja siten dokumentoida ja siirtää (explicit knowledge). Kokemuksen myötä kertyy myös sellaista osaamista, jota on vaikea tai jopa mahdotonta kuvata sanoin, ja tällaista tietoa kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi (tacit knowledge). Hiljainen tieto perustuu ihmisen arvoihin, uskomuksiin, käsityksiin, tunteisiin, ideaaleihin, tietotaitoon, kokemukseen ja intuitioon. Se on luonteeltaan tunnepitoista, henkilökohtaista tietoa, se on sidoksissa toimintaan tai tiettyyn tilanteeseen, ja sitä on vaikea välittää muille. (Kesti 2005, 51; Ojala 2008, 26 & 52.)

Austin ym. (2008, 365) kirjoittavat, että hiljainen tieto on tietoa, joka on olemassa työntekijöiden mielessä ja se tulee ilmi heidän teoissaan. Hiljaista tietoa käyttävät

hyväkseen eritoten asiantuntijat, jotka pystyvät tekemään päätöksiä ja toimimaan viittaamatta johonkin tiettyyn viitekehykseen tai ohjeeseen, jotka selittäisivät heidän toimintaansa. Näin ollen hiljainen tieto on merkityksellinen ja tärkeä tiedon lähde, joka vaikuttaa päätöksiin ja toimintoihin, tätä kutsutaan usein termillä ”know-how”.

Hiljainen tieto voidaan jakaa tekniseen ja kognitiiviseen hiljaiseen tietoon. Lisäksi joidenkin lähteiden mukaan voidaan erottaa myös sosiaalinen hiljainen tieto. Tekninen hiljainen tieto on asiantuntijuuden näkyvän osan muodostavaa tietotaitoa, ja se tarkoittaa pitkälle kehittyneitä teknisiä tietoja sekä rutiineja. Kognitiivinen hiljainen tieto koostuu mielensisäisistä malleista ja havainnoista, jotka mahdollistavat erottelun olennaisen ja epäolennaisen välillä. Sosiaalinen hiljainen tieto tulee esille työyhteisön rutiineissa, kulttuurissa sekä vuorovaikutuksessa, ja se siirtyy yksilölle jäljittelemällä, samaistumalla ja tekemällä. (Austin ym. 2008, 366; Nurminen 2008, 188-189.)

Hiljaisen tiedon siirto konkareilta nuorille työntekijöille ei tapahdu itsestään, vaan sitä on ohjattava. Hiljaisen tiedon esiin nosto onkin tuonut osaamisen johtamisen tärkeyden esiin monilla aloilla. (Ojala 2008, 26.) Hiljaista tietoa ei voi muodollistaa ja siten välittää eteenpäin virallisissa kokouksissa tai ohjeissa, vaan se leviää ihmisten välillä epävirallisissa käytäväkeskusteluissa. Tällöin käytäväkeskustelusta tulee oppimisen keskipiste, ja se esimiehen pitää ottaa huomioon suunnitellessaan oppimista ja osaamisen johtamista. (Ekman 2004, 86.)

Podgórski (2010, 286) on kirjoittanut tutkimuksessaan, että hiljainen tieto on ydin mm. japanilaisen teoreetikon Ikujiro Nonakan luomassa oppimismallissa. Tämän oppimismallin mukaan organisaatiot selviävät julkistamalla sen työntekijöiden hankkiman hiljaisen tiedon. Tämän jälkeen tietoa levitetään siten, että se on kaikkien saatavilla, ja työntekijät soveltavat sitä käytännön työhönsä. Jonkin ajan kuluttua tulee uutta hiljaista tietoa, mihin sopeutua, ja sykli alkaa alusta. Hiljainen tieto siis puetaan sanoiksi eli ulkoistetaan epävirallisissa keskusteluissa. Nämä keskustelut toimivat katalysaattorina, joka tekee hiljaisesta tiedosta näkyvän. (Ekman 2004, 84-85)

4.1.3 Osaamisen johtaminen

Osaaminen ei itsestään muutu organisaation paremmaksi toiminnaksi. Hajallaan oleva osaaminen ei hyödytä organisaation toimintaa, jos sitä ei hallita ja hyödynnetä siellä, missä tiettyä osaamista kulloinkin tarvitaan. (Ojala 2008, 81.) Osaamisen johtaminen vahvistaakin yrityksen toiminta- ja kilpailupohjaa, ja sen toteuttaminen vaatii suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä (Virtainlahti 2009, 68).

Osaamisen johtaminen on käsitteenä elänyt Suomessa 1990-luvulta asti, ja sillä tarkoitetaan laajaa johtamisen kokonaisuutta, johtamisen järjestelmää, jonka ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. Osaamisen johtaminen liittyy yksilön oppimiseen ja osaamisen ymmärtämiseen, koska organisaatiolla ei ole osaamista ilman ihmisiä. Tärkeää onkin työntekijöiden osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen. (Virtainlahti 2009, 68.)

Osaamisen johtamisen käsite ei ole mitenkään yksiselitteinen, ja käytäntöinä sillä on luultavimmin lähes yhtä monta ilmenemismuotoa kuin on johtajaakin. Osaamisen johtamista voidaan tarkastella henkilöstön kehittämisen, kompetenssien kartoittamisen tai tiedon tallentamisen näkökulmista. Kokonaisvaltaisemman tarkastelutavan tarjoaa puolestaan strateginen näkökulma tai aineettoman pääoman näkökulma. (Salojärvi 2013, 147.) Oli näkökulmana mikä tahansa, osaamisen johtamisessa olennaista on kuitenkin kytkeä se organisaation päämääriin ja tavoitteisiin (Virtainlahti 2009, 68).

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta osaamisen johtamisella voidaan viitata kaikkiin niihin toimenpiteisiin, joilla organisaatio pyrkii hankkimaan, kehittämään ja sitouttamaan osaamista. Tällöin osaamisen johtaminen kytkeytyy rekrytointiin, kyvykkyyksien johtamiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Aineettoman pääoman johtamisen näkökulmasta osaaminen puolestaan nähdään kokonaisuutena, joka muodostuu henkilöstön osaamisesta, organisaation toimintatavoista sekä suhteista ja verkostoista. (Salojärvi 2013, 147 & 149-150.)

Strategiaan perustuva osaamisen johtaminen on menestyvän organisaation ydin. Strategian näkökulmassa osaamisen johtaminen on esimiesten sekä johdon keskeinen

keino varmistaa strategian toteutuminen. Mitä paremmin osaamisen johtaminen nivotaan strategiseen johtamiseen, sitä paremmin osataan ennakoida osaamistarpeita. Toimintaympäristön muutokset edellyttävät ennakoivaa ja aktiivista toimintaa sekä osaamisen johtamista vision saavuttamiseksi. Visio toteutetaan strategian avulla, ja strategia ohjaa osaamisen kehittämistä. Osaaminen puolestaan mahdollistaa strategian uudistamisen. (Ojala 2008, 82; Tuomi & Sumkin 2012, 14 & 23.)

Austinin ym. (2008, 362-363, 371) mukaan osaamisen johtaminen sisältää tiedon johtamisen ja informaatioteknologian lisäksi yksilöiden yhdistämistä sellaisten järjestelmien ja rakenteiden kautta, jotka auttavat organisaatioita tunnistamaan, luomaan, muuttamaan ja jakamaan tietoa työntekijöiden keskuudessa. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tapahdu helposti, sillä usea tekijä, kuten luottamuksen puute, voi tukemisen sijasta haitata johtamista ja tiedon jakoa. Myös Shoo, Matuku, Ireri, Nyagero ja Gatonga (2012) huomasivat tutkimuksessaan osaamisen johtamista häiritseviä tekijöitä, kuten huonosti kehittynyt kulttuuri tiedon jakamisen suhteen.

Lindbergin (2012, 63) sekä Shoon ym. (2012) mukaan tiedon jakaminen on olennainen osa osaamisen johtamista. Tiedon jakaminen pitäisi saada automaattiseksi osaksi työtä ja hyvä keino on luoda viitekehys, jonka avulla jakamisen tärkeys tuodaan esiin. Jos tiedon jakaminen tulkitaan ainostaan yhdeksi aloitteeksi muiden joukossa tai villitykseksi, sitä ei nähdä keskeisenä osana työntekijöiden työtä. Tällöin tehokas osaamisen johtaminen ei onnistu. Tärkeää on myös luoda kanavia tiedon jakamiselle, jotka parhaimmillaan rohkaisevat jakamaan tietoa. Oikeanlaista tietoa pitäisi saada oikeille ihmisille oikeaan aikaan.

Guptillin (2005, 10-11) tutkimuksen mukaan Terveysalalla osaamisen johtamisen voidaan ajatella tarkoittavan ihmisten, prosessien, tiedon ja teknologian linjaamista siten, että informaatio, yhteistyö, asiantuntijuus ja kokemus saadaan optimoitua, ja sitä kautta ohjataan organisaation suorituskykyä sekä kasvua. Hyvin jalkautetuilla osaamisen johtamisen käytännöillä voidaan terveysalan organisaatioita saada muutettua kustannustehokkaammiksi, vähemmän virheitä tekeviksi ja luotettavimmiksi.

4.2 Ammattitaito ja sen kehittyminen

4.2.1 Ammattitaito ja asiantuntijuus

Ammattitaidon kuvaamiseen käsitteenä löytyy useita määritelmiä riippuen tarkastelunäkökulmasta. Yleisesti ammattitaito on kuitenkin määritelty kyvyksi hallita koko työprosessi ja kykyinä toimia oikein vaihtuvissa tilanteissa. Se voidaan ymmärtää pysyväksi tekemisvalmiudeksi, joka edellyttää myös tietoja harjaantumisen lisäksi. Ammattitaito voidaan myös ajatella koostuvan useista osataidoista, jolloin ammattitaito voidaan tarvittaessa jakaa pienempiin kokonaisuuksiin. (Aarnikoivu 2010, 64-66.)

Yksilön kannalta ammattitaito on dynaaminen ominaisuus ja ammattitaito muuttuu toimintaympäristön, työtehtävien ja työpaikan vaatimusten sekä yksilön kehittymisen mukaan. Se koostuu kyvyistä sekä valmiuksista toimia erilaisissa ammattiin liittyvien työtehtävien tilanteissa. Ammattitaito ei kuitenkaan ole vain erillisten taitojen summa, vaan se on kyky yhdistää ammattiin kuuluvat tiedot ja taidot tarkoituksenmukaiseksi toiminnaksi. (Pohjonen 2005, 47-48.)

Ammattitaidon kehittyminen edellyttää elinikäistä oppimista, kehityshakuista asennoitumista sekä halua kehittyä. Ammattitaidon kehittymistä voidaan lähestyä kolmen käsitteen avulla, jotka ovat formaali oppiminen, nonformaali oppiminen ja informaali oppiminen (kuvio 2). Ammattitaidon kehittäminen edellyttää laajaa näkemystä kehittämisestä, sillä oppimista ja kehittymistä ei pidä ymmärtää vain koulussa tapahtuvaksi asiaksi. Formaalin oppimisen lisäksi tulisi panostaa informaaliin oppimiseen. Kouluttautumisen lisäksi oppimista ja kehittymistä tapahtuu arjessa. (Aarnikoivu 2010, 68; Nokelainen 2010, 5.)

Formaali (muodollinen)	Nonformaali (ei-muodollinen)	Informaali (vapaamuotoinen)
<ul style="list-style-type: none"> • Tutkintoon johtavat koulutusjärjestelmät 	<ul style="list-style-type: none"> • Koulutusjärjestelmän ulkopuoliset oppimistilanteet, jotka eivät johda tutkintoon • Oppimistilanteet perustuvat yksilön tai organisaation tarpeisiin 	<ul style="list-style-type: none"> • Tekemällä oppiminen • Kokemuksellinen oppiminen • Harjoittelu • Ongelmien ratkaiseminen • Vuorovaikutus työyhteisössä

Kuvio 2. Ammattitaidon kehittäminen (Aarnikoivu 2010, 68, muokattu)

Asiantuntijuuden käsite on hyvin lähellä ammattitaidon käsitettä, mutta asiantuntijuus ei rajaudu vain tiettyyn ammattiin (Haarala, Honkanen, Mellin & Tervaskanto-Mäentausta 2008, 28). Patjan, Litmasen, Helin-Salmivaaran & Pasternackin (2009, 2365) tutkimuksessa asiantuntijuudesta todettiin, että se ei ole rutiinimaisten tehtävien suorittamista, vaan asiantuntijuuden kehittyessä aiemmin vaikeiksi koetut tehtävät muuttuvat rutiininomaiseksiksi. Aito asiantuntija ei kuitenkaan tyydy tähän, vaan hakeutuu uusien ongelmien ääreen ja syventää asiantuntijuuttaan. Oppimalla uusia taitoja työntekijät kasvattavat työn joustavuutta sekä tuottavuutta. (Bratton 2005, 113, 119.)

Asiantuntijoiden ja aloittelijoiden välillä on paljon eroja. Asiantuntijoilla on mm. laajemmat tietorakenteet ja heidän tarkkaavaisuus kohdistuu tehtävän kannalta olennaisiin seikkoihin, kun aloittelijoilla tarkkaavaisuus useimmiten kohdistuu satunnaisiin yksityiskohtiin. (Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2010, 14.)

4.2.2 Asiantuntijaksi kehittyminen

Valtiovarainministeriön (2007, 20-21) julkaisun mukaan asiantuntijaksi kehittyminen on parhaimmillaan jatkuva ja pitkäaikainen prosessi, jossa asiantuntemus laajenee sekä syvenee asteittain. Kehityksessä voidaan nähdä eri vaihteita, joita luonnehtii erilainen suhde niin työyhteisöön kuin työhönkin. Kehityspolun eri vaiheet eivät välttämättä sijoitu kaavamaisesti yksilöiden ikäkausiin, ja yksilön kehitys voi myös pysähtyä.

Asiantuntijuuden tasot voidaan jaotella ja yksi tapa tehdä jako on viiteen tasoon, jotka ovat vasta-alkaja, edistynyt vasta-alkaja, osaaja, taitaja ja asiantuntija. Kun tasoilla siirrytään ylöspäin, tapahtuu muutoksia ensinnäkin siinä, että tilanteiden havainnointi muuttuu yksityiskohtien tarkastelusta kokonaisuuden havaitsemiseksi. Myös opittujen käsitteiden sekä sääntöjen käytöstä siirrytään omaan kokemukseen pohjaavaan toimintaan, ja lisäksi siirrytään ulkokohtaisesta toimijasta ja arvioijasta osallistuvaksi suorittajaksi. (Paloniemi ym. 2010, 14; Toivonen & Asikainen 2004, 21.)

Vasta-alkajalla ei vielä ole käytännön kokemusta tilanteista, joissa hän jotakin tietoa tai taitoa käyttää, teoreettista tietoa puolestaan voi olla paljonkin. Alkuvaiheessa vasta-alkaja hakee oppimilleen asioille käytännön sisältöä, ja hänellä voi olla käytössä tehtävälistoja ja sääntöjä, joiden mukaan hän toimii. Säännöillä vasta-alkaja korvaa kokemuksen puutteen, mutta samalla säännöt estävät tehokkaan toiminnan. Sääntöihin perustuva toiminta on rajoittunutta ja joustamatonta. (Toivonen & Asikainen 2004, 22; Virtainlahti 2009, 158.)

Edistyneellä vasta-alkajalla on jo kokemukseen perustuvia käytännön esimerkkejä teorian tueksi. Hän käyttää toimintansa ohjauksessa tehtävälistojen lisäksi tilannekohtaisia sääntöjä; kokemusta löytyy jo sen verran, että edistynyt vasta-alkaja on huomannut toistuvia asioita. Edistynyt vasta-alkaja pystyy päättämään, milloin kannattaa tehdä mitäkin; hän soveltaa oppimaansa tilanteissa. Huomio on nyt enemmän tilanteissa kuin vasta-alkajalla, mutta edelleenkin paljon säännöissä. Asioiden tärkeysjärjestyksen mieltämisessä edistynyt vasta-alkaja tarvitseekin vielä kokeneempien osaajien tukea. (Toivonen & Asikainen 2004, 23; Virtainlahti 2009, 159.)

’Osaaja’-vaiheessa työntekijä ymmärtää, että johonkin käytännön tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä voi olla valtava määrä. Tämä saattaa ahdistaa tai uuvuttaa työntekijää, mutta ongelmasta selviää hierarkisoimalla tekijät. Osaaja pystyy jo ottamaan enemmän vastuuta tekemisistään, ja hän kykenee tekemään valintoja sekä päätöksiä vaillinaisin tiedoin. Osaaja pystyy myös toimimaan joustavasti sovellustilanteissa ja hän antaa tilanteen ohjata reaktioitaan, yllättävätkään reaktiot eivät lamauta häntä. Osaaja osaa soveltaa sääntöjä tilanteen edellyttämällä tavalla ja hänen

toiminta on joustavaa osaamisen puitteissa. (Toivonen & Asikainen 2004, 25; Virtainlahti 2009, 159.)

Taitaja puolestaan osaa jo tarkastella tilannetta kokonaisuutena ja hänen perustoiminnot ovat automatisoituneet. Taitajalla on laaja kokemus ja hänen ajattelunsa ei ole enää sanallista, vaan kokemuksellista. Taitavuus näyttäisi kehittyvän siten, että kokemuksen intuitiivinen jäsentyminen korvaa tietoiset päättelysäännöt, taitaja ymmärtää intuitiivisesti mihin on päästävä. Tämän tason työntekijällä ei kuitenkaan ole vielä riittävää kokemusta, jotta hän voisi intuitiivisesti löytää parhaan toimintatavan. Vasta-alkajan voi olla vaikea ymmärtää ja hyödyntää taitajan neuvoja, ja toisaalta taitaja ei välttämättä niitä osaa sanoiksi pukea eli taitajalle on kertynyt hiljaista tietoa. (Paloniemi ym. 2010, 14; Toivonen & Asikainen 2004, 26–28.)

Viimeisen tason eli asiantuntijan osaaminen on jo sanatonta, ja hän ei enää ajattele tai analysoi tietoisesti tilannetta, suoritus muuttuu sulavaksi ja joustavaksi. Asiantuntijavaiheessa taidossa tapahtuu laadullinen muutos, jolloin kertynyt intuitiivinen kokemus ottaa vallan ja tietoiset säännöt siirtyvät osaksi sitä. Asiantuntijan kohdalla intuitiosta on tullut tärkeämpi kuin säännöt, hänellä on intuitiivinen ymmärrys tilanteesta ja hän osaa mennä suoraan asian ytimeen. Asiantuntija toimii siis intuition sekä kokemusten kautta syntyneiden mallien pohjalta, jotka perustuvat teorian ja faktatiedon syvälliseen tuntemiseen. (Pohjalainen 2006, 23; Toivonen & Asikainen 2004, 28–31.)

4.2.3 Työstä oppimisella ammattitaitoa

Työelämässä oppiminen voidaan jaotella kolmeen vaiheeseen eli työssä, työstä ja työllä oppimiseen. Työssä oppiminen on työn ja toiminnan ohella tapahtuvaa ja harjaantumiseen perustuvaa oppimista, kun taas työstä oppiminen on jo harjoittamista ja tietämistä. Lopulta päästään työllä oppimiseen, jolloin ei enää puhuta vain harjoittamisesta ja tietämisestä, vaan myös tutkimisesta ja ajattelusta työtoiminnan prosessissa. Vaihtoehtoisesti 'työllä oppiminen' voidaan ajatella sisältyvän jo työstä oppimiseen. (Poikela 2005, 13.)

Kun uusi työntekijä ottaa vastaan työtehtävänsä, oppiminen ja ammattitaidon kartuttaminen alkaa perehdytyksen avulla. Perehdyttäminen nähdään usein yleisterminä, joka pitää sisällään alku- ja yleisperehdyttämisen sekä työnopastuksen. Hyvä perehdyttäminen sisältää sekä käytännön toimet, jotka helpottavat työssä aloittamista, että uuden työntekijän osaamisen kehittämisen ja varsinaisen opastuksen työtehtäviin, työympäristöön ja organisaatioon. (Kupias & Peltola 2009, 18-19.)

Hyvässä tapauksessa uusi työntekijä saa perehdyttäjän auttamaan alkuun uudessa työssä. Huonossa tapauksessa hänen odotetaan aloittavan yksin. Yksin oppiminen työn, koulutuksen ja kirjojen avulla sopii joillekin, mutta se on yleensä hidasta. Oppia voi myös yhdessä muiden kanssa palaverien ja keskustelujen kautta, jolloin vaaditaan vuorovaikutustaitoja ja hyvää työilmapiiriä. (Toivonen & Asikainen 2004, 33–34.)

Toimintaa ja oppimista ei voida kuitenkaan samaistaa; siinä missä tavoitteinen työ on lineaarista ja tuloksiin pyrkivää toimintaa, oppiminen ei niin suoraviivaista toimintaa ole. Oppiminen on erilaista eri yksilöillä ja yhteisöillä, ja se voi sisältää pitkiäkin vaiheita, jolloin näyttää ette oppimista tapahdu. (Poikela 2005, 13.) Ideaalisesti oppimista ja yksilön kehittymistä tapahtuu koko työiän ajan, mutta käytäntö on osoittanut, että kasvuprosessi katkeaa usein jossakin vaiheessa (Ruohotie 2000, 49-50).

Oppimistavat eroavat toisistaan ja ne voidaan erotella tietoisuuden asteen mukaan. Esimerkiksi tavoite- ja tilanneorientoitunut oppiminen on sidoksissa tavoitteisiin ja tilanteisiin, jolloin oppiminen on pikemminkin kehittymistä ja sosiaalistumista. Toiminta- ja kehittämisorientoituneessa oppimisessa puolestaan reflektoinnilla on tärkeä merkitys. Oppiminen edellyttää toiminnan arviointia, uuden tiedon hankintaa sekä toimintamahdollisuuksien analyysia. (Poikela 2005, 13–14.)

Reflektiivisyys voidaan ajatella olevan oman toiminnan, sen perusteiden sekä seurausten kriittistä analysointia ja pohtimista. Reflektio määrittelee, mitä kokemuksessa tapahtuu, mitä se tarkoittaa, mitä asialle pitäisi tehdä ja kuinka siihen tulisi reagoida. Kun toiminnasta hankittua kokemusta reflektoidaan, on tuloksena toiminnan parantamista. Tällöin ei kuitenkaan välttämättä synny työprosessien kehittämistä. Jos reflektio puolestaan kohdistuu tulevaan toimintaan, aukeaa

näkökulmia myös työprosessien, työyhteisön ja työorganisaation kehittämiseen. (Pohjonen 2005, 87; Poikela 2005, 14; Ruohotie 2000, 137.)

4.2.4 Palaute

Työkokemuksista oppiminen on jatkuva prosessi, ja kokemukselliseen oppimiseen liittyy usein epäonnistumisien työstäminen. Palaute, niin positiivinen kuin korjaava, onkin tärkeää, sillä se on tietojen ja taitojen syvenevän oppimisen edellytys. Sen avulla voidaan suunnata toimintaa ja ohjata suoritusta, auttaa työntekijää kehittymään työssään sekä motivoida ja lisätä työntekijän tyytyväisyyttä. Parhaimmillaan onnistunut palaute muun muassa lisää motivaatiota, kehittää työsuorituksia ja oppimista sekä lisää työhyvinvointia. Työntekijöiden on kuitenkin oltava avoimia palautteelle, jotta se voisi edistää oppimista. (Ruohotie 2000, 62–63; Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 17-18, 20-21.)

Niemi-Murolan & Pyörälän (2012, 1145) tutkimuksessa on todettu, että oppimisen näkökulmasta palaute on arviointia, jossa toimintaa tarkastellaan suhteessa oppimistavoitteisiin. Palautteen antaja arvioi saajan osaamista ja toimintaa määritelle, mikä siinä ooli hyvää ja missä olisi parannettavaa. Myös oppija arvioi usein toimintaansa ja pohtii tulevia kehittymistavoitteitaan. Sekä palautteen antajan että saajan tietoisena tavoitteena on oppimisen tukeminen.

Palautetta kuitenkin annetaan useimmiten niukasti. Korjaavaa palautetta voi olla vaikea antaa ja sen antamista helposti vältellään. Myös kiitosta jaetaan niukasti, vaikka työntekijät mieluusti kuulisivat kannustavaa palautetta tai palautetta ylipäättään. Hyvää johtamista ei kuitenkaan ole olemassa ilman palautetta. Taitava esimies osaa mennä tulosten taakse ja käsitellä sekä onnistumisia että epäonnistumisia. Pelkistä tuloksista puhumalla ei työntekijöitä saada mukaan kehittymään paremmiksi työntekijöiksi. (Kupias ym. 2011, 13.)

Nieminen-Murolan & Pyörälän (2012, 1147-1149) mukaan onnistunut palautekeskustelu vaatii sen, että siitä on sovittu etukäteen ja pelisäännöt ovat molemmille tutut. Onnistunut ja hyvä palaute on rehellistä ja yksilöityä, ja se kohdistuu

konkreettiseen tehtävään sekä sen toteuttamiseen, eikä koskaan persoonaan. Palautetta annettaessa tulisi huomioida vastaanottajan tyyli ja tuoda esiin vaihtoehtoisia tapoja toimia sekä korjausehdotuksia. On myös tärkeää kuunnella palautteen saajan näkemys asiasta, joka saattaakin esittää tapahtuneen uudessa valossa. (Kupias ym. 2011, 29.)

4.3 Kirjallisuuskatsaus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on lähinnä luoda tutkijalle kuva tutkittavasta ilmiöstä. Yhtenä tavoitteena on myös tarkastella, millä tavalla tutkittavaa ilmiötä on tarkasteltu eri tieteenaloilla. Kirjallisuuskatsaus antaa tutkijalle toisen käden tietoa ilmiöstä ja ohjaa teoreettista otantaa, sekä toimii tutkimuksen teoreettisen taustan perustana. Se liittyy myös vahvasti tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 108-110.)

Kirjallisuuskatsausta tehtäessä tutkijan on syytä olla kriittinen kirjallisuuden valinnassa. Tutkimusten ikää on syytä tarkastella kriittisesti ja käyttää tuoretta tietoa tutkimuksen perustana. Tutkijan on syytä käyttää aina alkuperäislähteitä, sillä toisen käden lähteitä käytettäessä on se riski, että alkuperäistutkimusta on esimerkiksi siteerattu väärin. Myös otoskokoja sekä otoksien hankintatapoja kohtaan on syytä olla kriittinen. Pienillä otoksilla kootut aineistot eivät välttämättä ole yleistettävissä. Yleisohjeena voidaankin pitää sitä, että kirjallisuuskatsaukseen valikoidaan mukaan mahdollisimman tasokkaita tieteellisiä julkaisuja. On myös suositeltavaa rajata ammatilliset julkaisut sekä opinnäytetyöt ulkopuolelle. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 70-71.)

4.3.1 Toteutus

Opinnäytetyössäni tein kirjallisuuskatsauksen systemaattisia periaatteita noudattaen. Hain tutkimuksia, jotka koskivat työn oppimista, ammattitaidon kehittymistä tai osaamisen johtamista. Kirjallisuuskatsausta varten tein haut neljästä eri tietokannasta: CINAHL, Medic, PubMed ja Cochrane Library. Ensimmäiset haut tein 3.-4. toukokuuta 2013, ja lisähakuja tein 14.10.2013 sekä 18.10.2013.

3.-4. toukokuuta tein hakuja löytääkseni tutkimuksia työssäoppimisesta sekä ammattitaidosta. Hakusanoina ja hakusanojen yhdistelminä käytin on-the-job learning OR workplace learning OR professional ability OR professional skill. Suomenkielistä hakua tehdessä käytin hakusanoina työssäoppiminen OR ammattitaito. Alkuun hakulausekkeessa oli mukana learning, mutta silloin hakutuloksia oli rajausten kanssa liian paljon.

14.10.2013 tein hakuja löytääkseni tutkimustietoa osaamisen johtamisesta. Hauissa käytin hakusanoja knowledge management sekä osaamisen johtaminen. Hakutuloksia näillä sanoilla oli korkeintaan 184, jotka oli vielä helppo käydä otsikkotasolla läpi ja karsia epäolennaiset pois. Minun ei siis tarvinnut muokata hakusanoja tämän haun kohdalla.

18.10.2013 tein uusintahaun käyttämällä jälleen hakusanoina ja hakusanojen yhdistelminä on-the-job learning OR workplace learning OR professional ability OR professional skill. Suomenkielistä hakua tehdessä käytin hakusanoina työssäoppiminen OR ammattitaito. Pyrin tällä haulla löytämään lisää tutkimuksia ja tarkastamaan, oliko tutkimuksia jäänyt minulta aiemmin huomaamatta.

4.3.2 Tulokset

Tutkimuksia oli saatavilla rajallisesti, ja tulokset on taulukoituina taulukoissa 1-3. Taulukoista löytyvät vasemmasta sarakkeesta tietokannat, jonne haut tehtiin. Sarakkeessa 'hakutulokset' on hakusanoilla löytyneiden tutkimusten lukumäärä ilman karsintaa. Seuraavassa sarakkeessa on otsikon perusteella valikoitujen tutkimusten lukumäärä, sitten tiivistelmän perusteella hyväksytyt ja lopuksi koko tekstin perusteella hyväksytyjen tutkimusten lukumäärä.

Ensimmäisten hakujen (3.-4.5.2013) tulokset ovat listattuna taulukossa 1. Taulukossa 2 on hakusanoilla knowledge management sekä osaamisen johtaminen tehdyn haun tulokset. Taulukossa 3 on 18.10.2013 tehdyn haun tulokset, tämän haun kohdalla hylkäsin jo ensimmäisen haun kohdalla löytyneet tutkimukset.

Taulukko 1. Hakutulokset 3.-4.5.2013 tehdylle haulle

Tietokanta	Hakutulokset	Otsikon perusteella hyväksytyt	Tiivistelmän perusteella hyväksytyt	Koko tekstin perusteella hyväksytyt
CINAHL	37	4	1	0
Medic	123	6	4	1
PubMed	35	3	1	0
Cochrane Library	13	0	0	0
Yhteensä	208	13	6	1

Taulukko 2. Hakutulokset 14.10.2013 tehdylle haulle

Tietokanta	Hakutulokset	Otsikon perusteella hyväksytyt	Tiivistelmän perusteella hyväksytyt	Koko tekstin perusteella hyväksytyt
CINAHL	184	15	7	2
Medic	155	0	0	0
PubMed	7	4	3	1
Cochrane Library	15	3	0	0
Yhteensä	361	22	10	3

Taulukko 3. Hakutulokset 18.10.2013 tehdylle haulle

Tietokanta	Hakutulokset	Otsikon perusteella hyväksytyt	Tiivistelmän perusteella hyväksytyt	Koko tekstin perusteella hyväksytyt
CINAHL	37	9	1	0
Medic	122	11	2	1
PubMed	39	4	1	0
Cochrane Library	21	1	0	0
Yhteensä	219	25	4	1

Valitsin tutkimukset opinnäytetyöhöni etukäteen määriteltyjen sisäänottokriteerien mukaisesti. Tutkimusten tuli olla vuonna 2003 tai sen jälkeen julkaistuja, ja näkökulman piti olla osaamisen johtaminen tai jo työelämässä olevien oppiminen tai ammattitaidon kehittyminen. Opiskelijoiden työharjoitteluun liittyvää työssä oppimista käsittelevien tutkimusten pois rajaaminen vähensi huomattavasti käyttökelpoisia tutkimuksia. Näiden tutkimusten pois rajaaminen oli kuitenkin perusteltua, koska opinnäytetyöni käsittelee jo työelämässä olevien oppimista.

Hyväksyin tarkasteluun eri metodein tehdyt tutkimukset, jotka oli julkaistu joko suomen tai englannin kielellä. Tutkimuksesta tuli myös olla saatavilla koko teksti ilmaiseksi ja löysinkin kaikki haluamani aineistot ilmaiseksi. Lopulta hyväksytyjä tutkimuksia löytyi yhteensä viisi ja nämä löytyvät liitteestä 2.

5 METODOLOGISET RATKAISUT

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät yleistyivät suomalaisessa kasvatustieteissä jo 1970-luvun lopulla, mutta lopullisesta läpimurrosta voidaan puhua vasta 1980-luvun lopulla. Kvalitatiivisten menetelmien yleistyminen voitiin nähdä vastaliikkeenä kvantitatiivisten menetelmien lähes yksinomaiselle käytölle. Nykyisin kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten menetelmien vastakkainasettelusta ollaan luopumassa. Raja kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän välillä ei ole selkeä, sillä kaikessa tieteellisessä tutkimuksessa on paljon yhteisiä periaatteita, kuten pyrkimys loogiseen todisteluun sekä objektiivisuuteen. (Alasuutari 2011, 32; Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007, 7.)

Tutkimustehtävä sanelee sen, mitä menetelmiä käyttämällä tutkija saa parhaiten vastauksia tutkimuskysymyksiinsä. Vaikka kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen menetelmä voidaankin erottaa toisistaan, on usein tapana yhdistää erilaisia metodeja samassa tutkimuksessa, myös kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote voivat yhdistyä samassa tutkimuksessa. (Alasuutari 2011, 32; Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007, 7.)

Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan isoa joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä (Metsämuuronen 2003, 162). Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen, ja suurelle osalle kvalitatiivisista tutkimuksista keskeistä on osallistuvuus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tällöin tutkimusta tehdessä tuleekin olla mahdollisimman objektiivinen eli tutkija ei saa sekoittaa mm. asenteitaan ja uskomuksiaan tutkittavaan kohteeseen. Objektiivisuutta ei välttämättä voida täysin tavoittaa, mutta tutkijan tulisi yrittää tunnistaa omat esioletuksensa ja arvostuksensa. (Eskola & Suoranta 2005, 16-17; Hirsjärvi ym. 2002, 152, 155.)

Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu erityisen hyvin käytettäväksi silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niiden yleisluontoisesta

jakaantumisesta, tai jos ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu käytettäväksi silloinkin, kun tutkija haluaa saada tietoa syy-seuraussuhteista, joita kokeellisesti ei voida tutkia. (Metsämuuronen 2003, 167.)

Parhaimmillaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää tutkimuksen edetessä. Avoin tutkimussuunnitelma korostaa tutkimuksen vaiheiden eli aineiston keruun, analyysin, tulkin ja raportoinnin kietoutumista yhteen. Aineistonkeruun kuluessa saattaa joutua tarkastamaan tutkimussuunnitelmaa tai –kysymyksien asettelua. Raportin kirjoittaminen voi myös vaatia palaamista alkuperäiseen aineistoon. (Eskola & Suoranta 2005, 15-16.)

5.2 Aineiston keruumenetelmä

5.2.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on Suomessa suosituin tapa kerätä kvalitatiivista aineistoa. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 34) toteavat haastattelun olevan joustava menetelmä, joka sopii useisiin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelutilanteessa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, jolloin on mahdollista suunnata tiedonhankintaa. Haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta, jolloin on perusteltua antaa teemahaastattelun teemat etukäteen haastateltaville tutustuttavaksi. Haastattelun onnistumisen kannalta onkin suositeltavaa, että haastateltavat saavat etukäteen tutustua teemoihin. Käytännössä tämä toteutuu parhaiten silloin, kun haastatteluluvasta ja –ajankohdasta sovitaan. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 75.)

Teemahaastattelussa keskitytään tiettyihin teemoihin, jotka tutkija on etukäteen suunnitellut, ja jotka ovat kaikille haastateltaville samat. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki päätetyt teema-alueet käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Käytössä ei ole valmiita

vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat saavat vastata omin sanoin. (Aaltola & Valli 2010, 28–29; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Teemat voidaan muokata intuition perusteella, jolloin tutkimuksesta tulee helposti vaillinainen ja tutkijan ennakkokäsityksiin pohjautuva. Myös kirjallisuudesta voidaan nostaa esille teemoja tai kolmas vaihtoehto on johtaa teemat teoriasta. Olennaista teemoja miettiessä, on muistaa tutkimusongelma, sillä se sitoo kokonaisuuden yhteen. Hyvässä tutkimuksessa käytetään kaikkia kolmea keinoa hyväksi. (Aaltola & Valli 2010, 35–37.)

Hirsjärven & Hurmeen (2001, 67) mukaan tutkijan valitsemien teema-alueiden tulisi olla niin väljiä, että se moninainen rikkaus, joka tutkittavaan ilmiöön sisältyy, myös mahdollisimman hyvin paljastuu. Toisaalta vaara piilee siinä, että haastateltava henkilö ja hänen kertomuksensa alkaa johdatella haastattelun kulkua liikaa. Silloin syntyvä aineisto on vain sekava kokoelma ihmisten puhetta ja eri haastattelut eivät ole riittävässä määrin samanlaisia ja vertailukelpoisia teemarakenteensa puolesta.

Haastattelua suunniteltaessa tulee myös pohtia ketä haastatellaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavat valitaan tiedon saantia ajatellen eli valitaan henkilöt, joilta saadaan tutkittavan aiheen kannalta parasta tietoa. Haastateltaviksi tulisi myös valita sellaisia henkilöitä, joilla on omakohtaista kokemusta tutkittavasta aiheesta. (Kananen 2008, 75-76.)

Haastattelujen määrä vaihtelee muun muassa tutkimusaiheen ja käytettävän analyysimenetelmän mukaan. Käytännössä määrän ratkaisevat useimmiten käytettävissä olevat tutkimusresurssit, kuten aika ja raha. Mitään ohjeellista määrää ei ole, vaan asiasta on sovittava tutkimuksen ohjaajan kanssa. Kuitenkin voi pohtia tarvittavaa lukumäärää saturaation kautta, kun aineisto alkaa toistaa itseään, ei haastattelut tuota enää uutta tietoa. Toisaalta voi käydä niin, että kokematon tutkija ei osaa löytää eroavaisuuksia. Harkinnanvaraisessa otannassa on kysymys tutkijan kyvystä rakentaa vahvat teoreettiset perusteet, jotka ohjaavat aineiston hankintaa. Otannan sijasta voidaan myös puhua näytteestä erotukseksi kvalitatiivisista menetelmistä. (Eskola & Suoranta 2005, 18; Hirsjärvi & Hurme 2000, 58–60; Tuomi & Sarajärvi 2013, 85-87.)

5.2.2 Teemahaastattelun suoritus

Haastattelupaikan valintaan kannattaa kiinnittää huomiota, sillä paikka on olennainen haastattelun onnistumisen kannalta. Tilanteen tulisi olla mahdollisimman rauhallinen ja ylimääräisiä virikkeitä tulisi olla mahdollisimman vähän, jotta haastatteluun pystyisi keskittymään. Paikan valinnassa kannattaa ottaa huomioon haastateltavan näkökulma, liian muodollinen tai virallinen paikka saattaa tehdä haastateltavan olon epävarmaksi. Haastateltavan ns. kotikenttä on erittäin hyvä vaihtoehto haastattelupaikaksi, sillä tila on silloin tuttu ja turvallinen. Toisaalta silloin voi olla vaikeaa eristää tilanteesta pois ylimääräiset häiriötekijät, esimerkiksi haastateltavan kotona muut perheenjäsenet. (Aaltola & Valli 2010, 29–30; Hirsjärvi & Hurme 2000, 73–74.)

Paikan valinnan lisäksi ennen haastattelua pitää päättää, miten tallentaa haastattelun. Haastattelun voi tallentaa esimerkiksi kirjoittamalla tai nauhoittamalla. Pelkkiin muistiinpanoihin turvautuminen on kuitenkin harvoin suositeltavaa, mutta niitä kannattaa käyttää nauhoituksen tukena. (OK-opintokeskus) Onnistunut nauhoitus on ratkaisevaa haastatteluaineiston käytön kannalta, joten nauhoittamiseen tulee valmistautua hyvin. Haastattelujen nauhoittaminen antaa mahdollisuuden palata tilanteeseen uudelleen, ja nauhoituksen uudelleen kuuntelu voi tuoda haastattelusta esiin uusia sävyjä, joita ensikuuntelulla ei välttämättä ole huomannut. Nauhoituksen ansiosta haastattelut voidaan myös raportoida tarkemmin. (Kananen 2008, 79; Ruusuvuori & Tiitula 2005, 14–15.)

Haastattelussa tulee kiinnittää huomiota siihen, miten puhuu. Välttämättä ei kannata mennä heti itse asiaan, eritoten jos aihe on arka, vaan aloittaa ns. esipuheella luoden sitä kautta miellyttävän, vapautuneen ja luottamuksellisen ilmapiirin keskustelijoiden välille. Myös puhetapaan kannattaa kiinnittää huomiota, sillä useinkaan haastattelija ja haastateltava eivät puhu samaa kieltä. Esimerkiksi haastattelijan ei kannata käyttää omaa ammattisanastoa tai – slangia, jos ne eivät ole tuttuja haastateltavalle. Haastateltavan puhetapaa on suotavaa myötäillä jonkin verran, mutta siinä on hyvä olla varovainen, sillä haastateltava kyllä huomaa, onko haastattelijan käyttämä kieli aitoa vai kosiskelua. Puhetapaa valitessa kannattaa siis valita sellaiset ilmaisut, jotka sopivat omaan suuhun, ja joista voi olla varma, että haastateltava ymmärtää ne. (Aaltola & Valli 2010, 32–34.)

5.3 Aineiston analysointi

5.3.1 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysiä käytetään usein laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmänä, koska se on joustava tekstimuodossa olevan aineiston analyysikeino (Kylmä, Rissanen, Laukkanen, Nikkonen, Juvakka & Isola 2008, 24). Sisällönanalyysi on tekstianalyysi, jossa aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien sekä tiivistäen. Tutkittava aineisto voi olla lähes mitä vain, esimerkiksi kirjoja ja haastatteluja, mutta niiden tulee olla tekstimuotoisia tai sellaisiksi muutettuja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006; Kyngäs 1999, 4.)

Sisällönanalyysissä pyritään rakentamaan malleja, jotka esittävät tutkittavaa ilmiötä tiivistettynä ja joiden avulla ilmiö voidaan käsitteellistää (Kyngäs 1999, 3). Analyysi jaetaan yleensä deduktiiviseen (teorialähtöiseen) tai induktiiviseen (aineistolähtöiseen). Deduktiivisessa analyysissä aineiston luokittelu perustuu jo olemassa oleviin teoreettisiin lähtökohtiin, kun taas induktiivisessa analyysissä luokittelu perustuu aineistosta nouseviin havaintoihin. (Kylmä ym. 2008, 24.)

Deduktiivista sisällönanalyysiä käytetään usein silloin, kun halutaan testata jo olemassa olevaa tietoa uudessa kontekstissa. Se pohjautuu johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun eli tutkittava ilmiö määritellään jo tunnetun mukaisesti. (Kyngäs 1999, 7 & 9; Tuomi & Sarajärvi 2013, 97.)

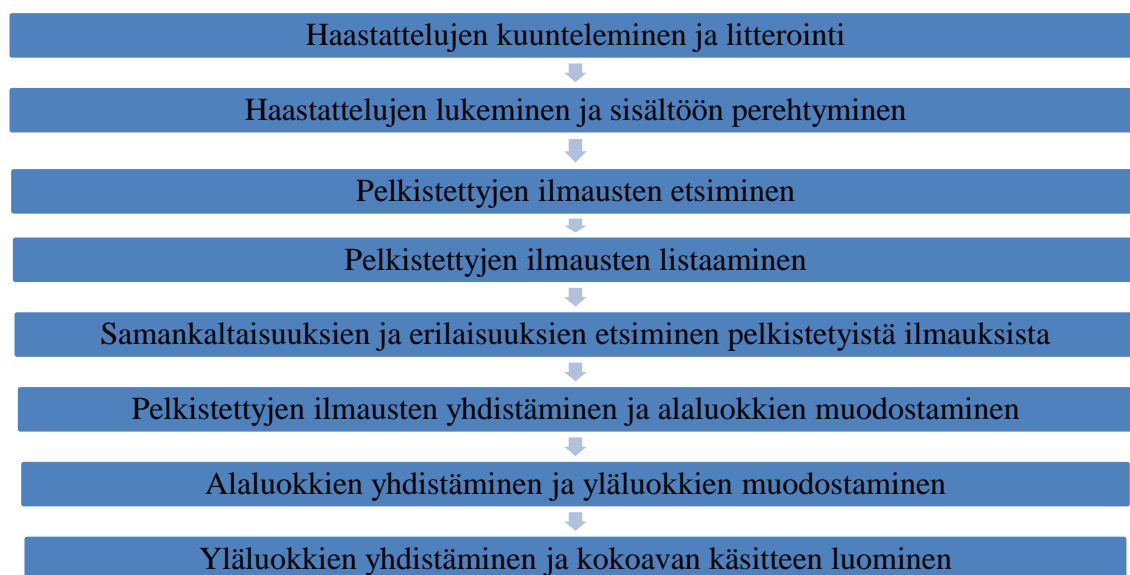
Induktiivisessa sisällönanalyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, ja se on itsenäinen laadullisen tutkimuksen aineiston analyysimenetelmä. Aineistolähtöisessä laadullisessa sisällönanalyysissä tekstin sanoja sekä niistä koostuvia ilmauksia luokitellaan induktiivisesti niiden teoreettisen merkityksen perusteella, eli sisältöä kuvaavat kategoriat ohjautuvat aineistosta. Induktiivisessa päättelyssä kerätään siis havaintoja ja niistä tehdään yleistyksiä, ja etenemissuunta on aineistosta. (Kananen 2008, 20; Kylmä ym. 2008, 24.)

Pääajatus induktiivisessa analyysissä on se, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja. Aikaisemmilla tiedoilla, teorioilla ja havainnoilla ei siis pitäisi olla merkitystä analyysia toteutettaessa tai lopputulosta luodessa, koska analyysin tulisi olla aineistolähtöistä. Analyysin pitäisi tapahtua täysin aineiston ehdoilla, eikä tutkimuksen tekijän ennakkoluulot ja aikaisemmat tiedot saisi vaikuttaa siihen. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 97-98.)

5.3.2 Induktiivisen sisällönanalyysin vaiheet

Ennen kuin aineiston varsinainen analyysi voidaan aloittaa, täytyy aineisto saattaa sellaiseen muotoon, että analysoiminen on mahdollista. Yleensä aineisto litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi, ja se voidaan suorittaa monella tapaa riippuen siitä, millaista analyysia aikoo käyttää. Haastattelut voidaan esimerkiksi litteroida hyvin tarkasti merkiten myös muun muassa painotukset ja tauot, tai kirjoittamalla se sellaisenaan puhtaaksi. On myös mahdollista tehdä valikoituja litterointeja, jolloin litteroidaan vain tutkimuksen raportoinnille oleelliset osat. (Aaltola & Valli 2010, 42-43; Metsämuuronen 2006, 122.)

Induktiivinen analyysi voidaan kuvata karkeasti kolmevaiheiseksi prosessiksi. Nämä prosessin vaiheet ovat aineiston pelkistäminen (reduointi), aineiston ryhmittely (klusterointi) ja lopuksi teoreettisten käsitteiden luominen (abstrahointi). Kuviossa 3 esitetään analyysin eteneminen vaihe vaiheelta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108.)



Kuvio 3. Induktiivisen sisällön analyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109, muokattu).

Aineistoa pelkistettäessä kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten kannalta oleellista, vaikka aineistoa voisikin tarkastella useammasta näkökulmasta. Aineistosta siis etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin ja vastaukset eli pelkistetyt ilmaukset kirjataan. Pelkistämisen pohjana käytetään ns. analyysiyksiköitä, jotka ovat tutkittavaa ilmiötä kuvaavia tekstinosia. Pelkistettäessä analyysiyksiköt tiivistetään siten, että niiden olennainen sisältö säilyy. (Alasuutari 2011, 40; Kyngäs 1999, 5; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 26-28.)

Pelkistämisen jälkeen pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään. Tässä on kyse pelkistettyjen ilmauksien erojen ja yhtäläisyyksien etsimisestä. Ryhmittelyssä yhdistetään samaa tarkoittavat ilmaisut samaan kategoriaan ja annetaan kategorialle sisältöä kuvaava nimi. Yhdistämistä ohjaavat aineisto ja tutkijan tulkinta, ja tässä vaiheessa analyysiin liittyy jo abstrahointia. Analyysia jatketaan yhdistämällä sisällöltään samankaltaiset kategoriat yläkategorioihin, joille annetaan jälleen niiden sisältöä kuvaava nimi. (Kylmä ym. 2008, 25; Kyngäs 1999, 5-6; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 28.)

Abstrahoinnin avulla tutkimusaineisto järjestetään sellaiseen muotoon, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista

ja lausumista, ja siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle (Metsämuuronen 2006, 122). Abstrahointia jatketaan niin kauan, kuin se on sisällön kannalta mielekästä ja mahdollista. Ryhmittelyn ja abstrahoinnin avulla tehty synteesi antaa vastauksen tutkimuksen tarkoitukseen ja kysymyksiin. (Kylmä ym. 2008, 25.)

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

6.1 Osallistujien kuvaus

Opinnäytetyöhön osallistujiksi valitsin Fimlab Laboratoriot Oy:n patologian laboratorion histologialla työskentelevät bioanalyytikot. 28:sta bioanalyytikosta valitsin haastateltaviksi kuusi sen perusteella, miten hyvin oletin saavani heiltä tietoa tutkittavasta aiheesta. Sytologian laboratorion työntekijät sekä lääkärit rajattiin pois, koska heidän ammattitaitonsa ja sen kehittyminen on erilaista verrattuna histologian laboratorion työntekijöiden ammattitaitoon ja kehittymiseen.

Haastatteluun valikoitui niin uudempia työntekijöitä kuin myös jo pidempään töissä olleita, ja haastateltavat olivat työskennelleet laboratoriossa kahdesta 22:een vuotta. Näin sain mukaan mielipiteitä jo paljon ammattitaitoa ja osaamista kerryttäneiltä työntekijöiltä, sekä heiltä, jotka ovat vasta alkutaipaleella. Osalla heistä oli myös kokemusta työskentelystä muissa laboratoriossa, kuin vain patologian laboratoriossa, ja osalla taas oli kokemusta ainoastaan patologian laboratorion töistä.

6.2 Haastattelujen toteuttaminen

Opinnäytetyösuunnitelman ja tutkimuslupahakemuksen toimitin työnantajalleni marraskuussa 2013. Tutkimuslupa myönnettiin 21.11. 2013 ja tiedon tästä sain seuraavana päivänä. Toimitin haastattelupyynnöt (liite 3) heti samana päivänä henkilökohtaisesti kuudelle valitsemalleni työntekijälle. Kaikki kuusi lupautuivat haastateltavaksi samalla, kun toimitin haastattelupyynnöt, ja pyysin heitä varaamaan aikaa haastatteluun puolesta tunnista tuntiin.

Teemahaastattelurungon (liite 4) olin luonut teorian pohjalta ja toimitin sen haastateltaville ennen haastattelua tutustumista varten. Koska teimme töitä samalla osastolla, haastattelut sovittiin tehtäviksi liukuvasti työtilanteen salliessa. Haastattelut tehtiin 16.-18.12.2013, 2.-3.1.2014 ja 17.1.2014. Haastattelut oli tarkoitus suorittaa

joulukuussa, mutta työtilanteen ja sairaslomien vuoksi kolme haastattelua siirtyi tammikuulle.

Tein haastattelut itse työpaikalla rauhallisessa huoneessa työntekijälle sopivana aikana. Ennen haastatteluita kerroin suullisesti opinnäytetyön tutkimusaiheesta ja sovimme, että saan nauhoittaa haastattelun. Kerroin myös, että haastattelu on vapaaehtoinen ja aineiston käsittelen luottamuksellisesti. Lisäksi tähdensin, että materiaali on ainoastaan minun käytettävissäni opinnäytetyötä varten ja lopuksi aineisto hävitetään asianmukaisesti. Haastattelun alussa allekirjoitettiin suostumuslomake (liite 5).

Aineiston keräsin teemahaastattelulla, ja kävimme haastateltavien kanssa kaikki teema-alueet läpi. Haastattelut etenivät teemarunkoa apuna käyttäen, mutta jokainen haastattelu oli ainutlaatuinen ja keskustelu eteni eri tavalla riippuen henkilöstä. Lopuksi haastateltavilla oli mahdollisuus vapaaseen sanaan, mutta kaikki kokivat asioiden tulleen jo haastattelun aikana tyhjentävästi esille. Muistutin myös, että myöhemmin minulle saa myös tulla esittämään kysymyksiä ja kertomaan, jos jotain vielä oli tullut pidemmän pohdinnan jälkeen mieleen. Yksikään haastateltavista ei kuitenkaan kokenut tarvetta myöhemmälle keskustelulle.

Tunnelma haastatteluissa oli mielestäni avoin ja rento. Haastateltavat olivat tuttuja kollegoita, joten keskustelu oli helppoa ja sujuvaa. Myöskään kiireen tuntua haastatteluissa ei ollut, joten pystyimme keskittymään teemoihin rauhassa ja perusteellisesti. Työnantajan kanssa olin sopinut, että haastattelut kuuluivat osaksi työaikaan niin haastattelijalla kuin haastateltavalla, joten tältäkin osalta saimme keskustella rauhassa pohtimatta kuinka paljon aikaa kului. Kaksi haastattelua keskeytyi hetkeksi, mutta keskeytyksistä huolimatta pääsimme jatkamaan haastattelua siitä mihin olimme jääneet.

6.3 Aineiston analyysin toteuttaminen

Analyysin aloitin litteroimalla haastattelut sanasta sanaan haastattelupäivän iltana ja sitä seuraavan päivän aikana. Haastatteluaineistoa kertyi 37 A4-kokoista sivua 1,15 rivivälillä kirjoitettuna. Fonttina käytin Times New Romania ja fonttikoko oli 12.

Kuuntelin haastattelut vielä kertaalleen ennen analyysin aloittamista varmistuakseni siitä, että mitään tärkeää ei ollut jäänyt pois.

Litteroitu materiaali oli tarkoitus analysoida heti litteroinnin jälkeen, mutta tämä viivästyi henkilökohtaisten syiden vuoksi. Analysoinnin pääsin lopulta aloittamaan syksyllä 2014. Aluksi tulostin haastattelut paperiseen muotoon ja luin ne läpi useaan kertaan saadakseni materiaalista selkeän kuvan. Lukiessani materiaalia pidin mielessä tutkimuskysymykset ja etsin haastatteluista niihin liittyviä lauseita.

Litteroidusta tekstistä alleviivasin tutkimuskysymyksiä koskevat lauseet, ja poistin perättäiset toistot sekä lauseet, jotka eivät liittyneet asiayhteyteen. Luetteloin alkuperäisilmaukset ja pelkistin asiasisällön selkeiksi lauseiksi tai kuvaaviksi sanoiksi (taulukko 4). Pelkistystä muodostui kuusi sivua jokainen pelkistys omalle rivillensä ja taulukkomuotoon kirjoitettuna.

Taulukko 4. Esimerkkejä alkuperäisistä ilmauksista ja niiden pelkistyksistä

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistys
No mun mielestä täällä on ollu vähän sellanen, et ei olla ehkä osattu antaa palautetta.	Palautteen annon osaaminen
Oon huomannu, että itekin sitä palautetta on tosi hankala antaa toiselle. Et ei tiää miten se kannattais tehdä.	Palautteenannon hankaluus
Siin on sellanen ongelma, että perehdytyksen jälkeen sä et oo välttämättä kahteen vuoteen siinä ollenkaan.	Pitkät työkierrot
Se on tietysti ikävää, että on sellaisia työpisteitä, missä on vaan vakihenkilö. Koska sit se on tosi kurja niille, jotka tulee tuuraan siihen kerran kahdessa vuodessa.	Tuuraajien työkierto

Pelkistysten teon jälkeen ryhmittelin muodostuneet pelkistykset samankaltaisuuksien mukaan omiin alaluokkiinsa. Alaluokkia muodostui yhteensä 34 kappaletta ja taulukossa 5 on esimerkkejä pelkistysten ryhmittelyn perusteella syntyneistä alaluokista.

Taulukko 5. Esimerkkejä muodostuneista alaluokista

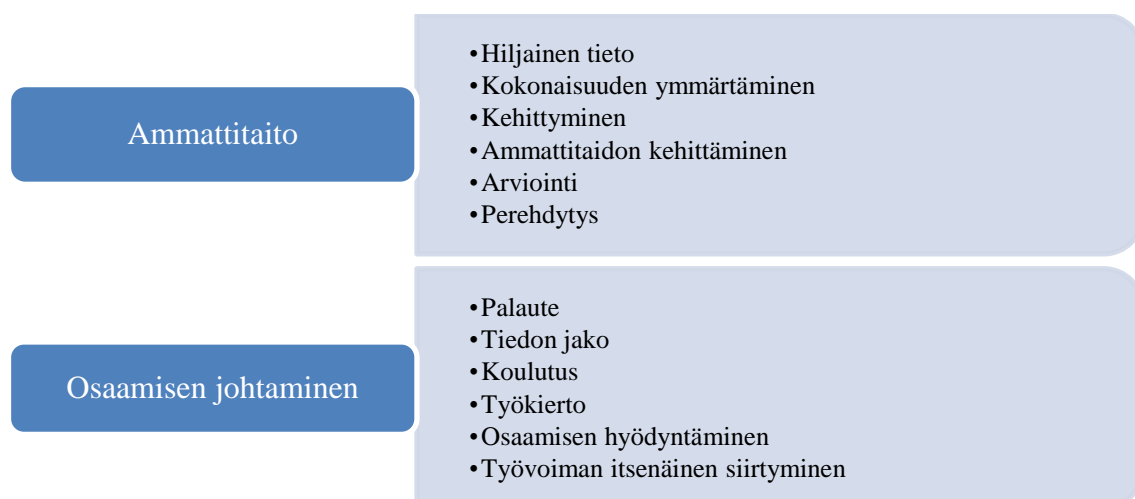
Pelkistys	Alaluokka
Palautteen annon osaaminen Palautteen annon hankaluus	Palautteen anto
Pitkät työkierrot Tuuraajien työkierto	Työkierron pituus

Alaluokista muodostin 14 yläluokkaa, joista taas muodostin kaksi ydinkäsitettä, jotka ovat ammattitaito ja osaamisen johtaminen. Taulukossa 6 on esimerkki alaluokkien tiivistämisestä yläluokkiin.

Taulukko 6. Esimerkki alaluokkien tiivistämisestä yläluokkiin

Alaluokka	Yläluokka
Palautteen anto Palautteenanto-kanava Palautteen saaminen	Palaute
Työkierron pituus Säännöllinen työkierto	Työkierto

Yläluokista muodostin kaksi erillistä ydinkäsitettä, jotka ovat ammattitaito ja osaamisen johtaminen. Ammattitaito-ydinkäsitteen alle sijoittui kuusi yläluokkaa ja osaamisen johtaminen-ydinkäsitteen alle myös kuusi. Kuviossa 4 on esitetty yläluokkien sijoittuminen ydinkäsitteiden alle.



Kuvio 4. Yläluokat ja ydinkäsitteet

7 TULOKSET

7.1 Ammattitaito

Jokaisen haastattelijan oli vaikea kuvata laajemmin patologian laboratoriossa vaadittavaa ammattitaitoa suoraan kysyttäessä. Osa haastateltavista ei suoriltaan osannut sanoa mitään, kun kysyin millaista on patologian laboratorion työntekijän ammattitaito. Pidempään keskusteltaessa tuli esiin ammattitaitoon liittyviä asioita, kuten käden taidot ja työn laadusta huolehtiminen, ja hiljainen tieto nousi tärkeäksi osaksi työntekijän ammattitaitoa. Patologian laboratoriossa on paljon tietoa, jota ei löydy kirjattuna mistään, vaan se ”täytyy tietää”.

On sitä ollu puhetta, että tiettyjen leikkauksia joudutaan leikkaamaan uudestaan, kun on ollu paksuja tai jotain.

Jotenkin tuntuu, et patologialla pitää vaan tietää asioita, mitkä tulee kokemuksen kautta.

Hiljaisen tiedon lisäksi haastateltavat nostivat esiin patologian laboratorion kokonaisuuden ymmärtämisen osana ammattitaitoa. Haastateltavat kokivat, että työntekijän ammattitaitoon kuuluu töiden syy-seuraus- yhteyden käsittäminen eli miten yhdessä työpisteessä tehdyt asiat vaikuttavat seuraavaan työpisteeseen ja miksi asiat tehdään tietyllä tavalla. Tämän ymmärryksen kautta työntekijä tietäisi kiinnittää huomiota juuri niihin tärkeisiin seikkoihin, jotka helpottaisivat seuraavassa työpisteessä olevan töitä.

Ehkä se ammattitaito täällä näkyy just siinä, kun osaa monta työpistettä, niin ymmärtää sen kokonaisuuden.

Tietysti kokonaisuuden hahmottaminen, et pystyy näkeen tavallaan et mikä vaihe, kun se on kuitenkin monivaiheinen mitä tehdään. Että mitä tapahtuu missäkin ja mitä se vaikuttaa jatkossa asioihin.

Ammattitaitoon liittyen puhuimme haastateltavien kanssa paljon myös ammattitaidon kehittymisestä. Osan taidoista ja tiedoista haastateltavat kokivat sellaisiksi, joita voi oppia ainoastaan työtä tekemällä pidemmän aikaa. Kun keskustelimme siitä, paljonko aikaa vie ammattitaidon kehittyminen aloittelijan tasosta eteenpäin, oli arvioitua ajat

melko erilaiset. Yhteistä haastatteluissa oli kuitenkin se, että ammattitaidon ajateltiin kehittyvän enemmänkin työpiste-tasolla, kuin koko laboratorion tasolla. Yhdessä työpisteessä työntekijä voi olla jo rautainen ammattilainen, kun toisessa työpisteessä ollaan vielä aloittelijan tasolla. Ammattitaidon kehittymiseen menevä ajasta puhuttaessa myöskin puhuttiin ennemminkin kuukausista, jopa vuosista, kuin viikoista.

Mä oon ollu kaks vuotta täällä ja enhän mä oo vieläkään perehtynyt kaikkiin työpisteisiin. Jossain osa-alueilla voisin olla jo osaaja, ja jossain oon vielä vasta-alkaja.

Kyl tää aika paljon vie aikaa, ei ny ihan kuukaudessa tuu asiantuntijaks. Kyl se mun mielestä vie kuukausia, jopa vuosii.

Kehittyminen ja mahdollisuus kehittää ammattitaitoa koettiin riippuvaiseksi yksikön tilanteista sekä työkierrrosta. Jos yksikön sisäiset tilanteet, kuten kiire, vaativat tiettyjä osaajia tiettyihin työpisteisiin, nämä koettiin kehittymistä haittaavana tekijänä. Tällöin työntekijät tekevät niitä töitä, joita osaavat jo hyvin, ja kehittymistä vaativat osa-alueet jäävät varjoon. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että mahdollisuuksien mukaan työntekijöitä kannustetaan kehittämään ammattitaitoaan.

Ammattitaidon kehittäminen patologialla ei välttämättä oo aina ihan napsnaps. Et siin on nää tilanteet, et mitkä ne on yksikössä ja mitkä yksilöllä, et ne ei välttämättä käy yksiin. Mut periaatteessa, jos homma natsaa, niin kyllä sitten ollaan takana.

Haastateltavat kokivat työn arvioinnin tärkeäksi asiaksi ammattitaidon kehittymiselle. Heidän mielestä ammattitaidon arviointi olisi tärkeää ja sitä tehdään laboratoriossa melko vähän, kuitenkin osa työntekijöistä arvioi työtään. Kaikkien työntekijöiden tulisi tehdä oman työn arviointia aktiivisesti, sekä ottaa opiksi virheistään ja kehittää siten ammattitaitoaan. Perehdytyksen yhteydessä oppivan työntekijän taitoja pyritään arvioimaan ja tarkastellaan, selviääkö hän yksin työpisteessä. Valitettavasti kuitenkin muun muassa sairastumisien vuoksi perehtyjä joudutaan usein jättämään yksin, ja tämä koettiin huonoksi kehittyvän ammattitaidon sekä laadun kannalta.

Se toiminnan arviointi tulee tavallaan toisilta työkavereilta palautteena. Mut hyvin vähän muuten tulee mitään arviointia.

Kyl oon kehottanu kaikkia, jotka opettelee leikkaamaan, et käykää katsomassa niitä lasejanne, et millasia ootte saanu aikaan. Tai voitte

vaikka vähä verrata toisten leikkaamiin, et saa semmosta perspektiiviä siihen omaan duuniin suhteessa muihin.

Perehdyttämisestä keskustelimme haastateltavien kanssa hyvinkin laajasti ja aiheesta oli paljon samanlaisia mielipiteitä. Yleinen mielipide oli, että pääsääntöisesti perehdytysajat ovat sopivan pitkiä, mutta perehdytys ei ole henkilökohtaista, vaan perehdytys on samanpituinen, oppi henkilö tai ei. Myös perehdyttäjän osaaminen herätti keskustelua, perehdyttäjän tulisi olla kokenut ja osaava. Laboratoriossa käytössä oleva tapa, että juuri perehtynyt perehdyttää seuraavan, koettiin sekä hyväksi että huonoksi asiaksi. Toisaalta tällaisella perehdyttäjällä ei ole vielä paljoa kokemusta ja virheitä voi tapahtua helposti, mutta toisaalta hänellä on käytössään tuoreimmat tiedot. Virheiden mahdollisuus kuitenkin koettiin liian suureksi, ja jotain haastateltava toivoikin kokeneempaa perehdyttäjää.

Kyl se varmaan paras olis, joku oikeesti, joka on ollu pidemmän aikaa siin työpisteessä, niin perehdyttäis seuraavan.

On ollu niitäkin, et on ollu sairaslomia ja sitte yks kaks joku onneton jääki kolmen päivän jälkeen esim. yksin selviytymään johonki työpisteeseen. Eikä varmaan oo vielä oikein hanskassa homma.

Se ei oo mitenkään henkilökohtasta toi perehdyttäminen. Et jos joku oppii nopeemmin ku toinen, niin se on suurin piirtein se sama aika, opit sä sitä tai et opi.

7.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamiseen liittyvistä elementeistä erityisesti palaute aiheutti paljon keskustelua. Palautteen antaminen koettiin hankalaksi, eikä sitä välttämättä osata antaa, ja hiljaisuus koettiin merkiksi hyvin tehdystä työstä. Haastateltavien mukaan onkin yleistä, ettei palautetta paljoa anneta, vaikka sitä toivottaisiinkin. Palautteen antamisessa ongelmana pidettiin palautteenantokanavien puutetta, kuin myös palautteen saajan reaktiota. Kunnolliset palautteenantokanavat puuttuvat tai kanavat eivät toimi, myöskin palautteen saajan reaktiota pelätään ja vallalla on käsitys, etteivät kaikki ole halukkaita kuulemaan palautetta.

Omalla kohdalla mä monesti jätän palautteen antamatta sen takia, et mä pelkään sitä reaktioo mikä sieltä tulee. Että kun ois jotain negatiivista

sanottavaa, et ei näin, niin sit ei mee sanoon mitään sen takia, että se toinen suuttuu.

Ei tota palautetta tuu oikeastaan yhtään mistään muusta ku sellasista isommista kämmeistä. Ja sitte välillä jostain pienemmistä joltain työkaverilta, mut sitäkään ei tuu yleensä suoraan.

Tiedon jaon haastateltavat kokivat osittain ongelmaksi. Tieto siirtyy hoitajien välillä suurimmaksi osaksi hyvin ja kollegaa neuvotaan sekä kysymyksiin vastataan. Ajoittain kuitenkin tietoa jaetaan ainoastaan työpisteessä oleville ja muita tietoa ei välttämättä tavoita. Myöskään ulkopuolisista koulutuksista saadut tiedot eivät yleensä liiku toisille, vaan jäävät omaksi tiedoksi.

Kyllähän me labrassa keskenämme niinku jaetaan tietoo mitä tiedetään.

Kyl mun mielestä jaetaan, et jos jonku näppärän tavan keksii, niin varmaan kertoo siitä.

Aikaisemmin purettiin niitä koulutuksia, et mitä oli ja mitä on saatu irti. Mut nyt ei ihan hirveesti semmosta. Et yleensä ne paperit vaan tuodaan tonne kahvihuoneelle sitten.

Eniten ongelmia esiintyy kuitenkin johdon ja työntekijöiden sekä osastojen välisessä tiedon jaossa, sitä ei tunnu haastateltavien mukaan juurikaan olevan. Eritoten ongelmana on asioista tiedottaminen työntekijöille johdon tasolta. Muutoksista ei välttämättä informoida asiallisesti kaikkia, laboratoriossa kulkee enemmän huhu-puheita kuin faktaa ja ajoittain muutoksia ei selitetä työntekijöille ollenkaan. Osalla haastateltavista oli sellainen tunne, ettei johtoa välttämättä edes kiinnosta jakaa tietoa ja aktiivisuus tiedottamiseen puuttuu kokonaan. Myöskin osastojen välinen tiedon jako on olematonta.

Välillä vaan asioita tupsahtaa meille ilman mitään selitystä. Ehkä siinä olis kyl parantamisen varaa.

Mun mielestä me ei tiedetä kenenkään muun osaston asioista yhtään mitään, eikä muut varmaankaan tiedä meidän asioista.

Vaikkakin koulutuksista tieto ei yleensä siirry koko osaston käyttöön, haastateltavat olivat hyvin tyytyväisiä mahdollisuuksiinsa osallistua koulutuksiin. Heidän mielestä työnantaja tukee osaamisen laajentamista kannustamalla työntekijöitä osallistumaan

koulutuksiin. Myös patologiien pitämät asiantuntijat luennot saivat paljon kiitosta ja niitä toivottiin pidettäväksi enemmän.

Esimies kannustaa kyllä osallistumaan koulutuksiin.

Se on ollu nyt hyvä, ku meillä on ollu lääkäreitä pitämässä esimerkiks gynekologiaa. Lääkäri niinku pitää vähä siitä lääkärin näkökulmasta, et must ne on ollu hyödyllisiä. Ja toivottavasti jatkuukin.

Osaamisen laajentamiseen ja ylläpitoon liittyen puheeksi nousi myös työkierron merkitys, toimimaton työkierto on haittatekijä. Haastateltavat kokivat, että joihinkin työpisteisiin ei välttämättä pääse työskentelemään juuri ollenkaan ja kierron pituus saattaa olla hyvinkin pitkä. Ongelmalliseksi koettiin myös se, että joissakin työpisteissä on niin sanottu vakituinen työntekijä. Kun kyseinen työntekijä on poissa, hänen tuuraaja joutuu pitkän tauon jälkeen työpisteeseen, eikä välttämättä muista kaikkea.

Sen pitäis olla sen kierron säännöllisempää. Kyllä pitäis olla joka vuosi niissä työpisteissä, joissa oletetaan pärjäävän. Tai mieluummin ehkä jopa puolen vuoden välein.

Se on ikävää, että on sellasia työpisteitä, missä on vaan vakihenkilö, koska sit se on tosi kurja niille, jotka tulee tuuraan siihen kerran kahdessa vuodessa.

Osaamisen hyödyntäminen herätti paljon keskustelua. Haastateltavien mielestä johto luottaa työntekijöiden osaamiseen niin vahvasti, että työntekijät saavat itsenäisesti siirtyä työpisteestä toiseen tarvittaessa kysymättä lupaa. Työntekijöiden omaa osaamista ja ammattitaitoa, sekä silmää nähdä työtilanteet, hyödynnetään, mutta ajoittain tämä koetaan taakaksi, sillä työnjohdon kuitenkin pitäisi ottaa kantaa työpistejärjestelyihin. Haastateltavat myös kokivat, että osaamista olisi mahdollista hyödyntää enemmänkin, esimerkiksi työntekijät voisi ottaa mukaan työpisteiden suunnitteluun ja käyttökokemuksia uusista laitteista voisi kerätä sekä ottaa ne huomioon laitehankintoja tehtäessä. Lisäksi osaamiskartoitusta toivottiin tehtäväksi.

Musta tuntuu, että täällä on hirveesti labrassakin osaamista ja tietoa ja muuta, mut niitä ei ehkä osata hyödyntää. Että just se, että ei kysytäk käyttökokemuksia laitteista.

8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Luotettavuus

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä käsitteillä reliabiliteetti ja validiteetti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa näiden käsitteiden käyttöä on tosin kritisoitu, sillä ne ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä ja käsitteinä niiden ala vastaa lähinnä vain kvalitatiivisen tutkimuksen tarpeita. Näiden käsitteiden hylkäämistä tai korvaamista onkin esitetty kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Vaihtoehtoisina luotettavuuden arviointikriteereinä validiteetille ja reliabiliteetille voidaan pitää luotettavuutta, siirrettävyyttä, riippuvuutta sekä vahvistettavuutta. (Kuvio 5) (Tuomi & Sarajärvi 2013, 136-137.)



Kuvio 5. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteerit ja niiden yhtenevyys (Kananen 2008, 125, muokattu).

Tutkimustulokset tulisi olla tutkittavan kannalta luotettavia ja uskottavia. Vain tiedonantaja voi ottaa kantaa tulosten luotettavuuteen, joten tulokset kannattaa luetuttaa ja hyväksyttää tutkittavilla. Tosin tällöin voi syntyä ristiriitatilanteita, sillä tutkijan näkemykset ja tulkinnat eivät välttämättä ole tutkittavalle mieluisia. Ongelmana on pidetty sitä, että tulos perustuu tutkijan subjektiiviseen näkemykseen asiasta. Haasteellista onkin onnistua pelkistämään aineisto ja muodostamaan siitä kategoriat siten, että ne kuvaavat mahdollisimman luotettavasti tutkittavaa ilmiötä. (Kananen 2008, 126; Kyngäs 1999, 10.)

Opinnäytetyön tulokset luetutin haastateltavilla heti, kun olin saanut tulokset kirjattua. Pyysin heitä kommentoimaan, vastaavatko tulokset heidän mielipiteitään, ja jokainen

haastateltava kävi kertomassa suullisesti mielipiteensä. Heidän mielestään tulokset vastasivat hyvin heidän ajatuksiaan aiheesta. Tämän perusteella tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset ovat pitäviä myös muissa tapauksissa ja yhteyksissä. Siirrettävyyttä voidaan parantaa dokumentoimalla mahdollisimman hyvin tutkimuksen lähtökohdat ja tehdyt oletukset. Tulosten yleistettävyyden muihin tapauksiin on siirtäjän vastuulla. Riippuvuutta puolestaan voidaan myöskin varmistaa hyvällä dokumentoinnilla, jolloin ulkopuoliset arvioijat voivat tarkastaa ratkaisujen virheettömyyden. (Kananen 2008, 126.)

Vahvistettavuus on keskeisessä roolissa luotettavuutta arvioitaessa, ja se tarkoittaa sitä, kuinka yksimielisiä muut tutkijat ovat tuloksista. Se edellyttää tutkimusprosessin kirjaamista niin tarkasti, että toinen tutkija voi seurata tutkimusprosessin kulkua. (Kylmä ym. 2008, 26; Kananen 2008, 127.)

Siirrettävyyttä, riippuvuutta ja vahvistettavuutta parantaa opinnäytetyössäni se, että olen tarkasti dokumentoinut tutkimuksen vaiheet. Olen kuvannut miten, milloin ja millaisilla hakusanoilla olen hakenut aiempia tutkimuksia, ja millaisia kriteereitä käytin kirjallisuuskatsausta tehdessäni. Olen kuvannut myös tutkimukseen osallistujat, haastattelun toteuttamisen sekä analyysin toteuttamisen, joten tutkimus olisi mahdollista suorittaa uudelleen.

Näiden neljän kriteerin lisäksi voidaan käyttää triangulaatiota, jolloin yhdellä menetelmällä saatuja tietoja vertaillaan muista lähteistä saatuihin tietoihin. Triangulaatiolla voidaan estää henkilökohtaisten ennakkokäsitysten vaikutus, sillä triangulaatiossa voidaan sitoutua vain yhteen näkökulmaan. Jos vertailemalla saavutetaan yksimielisyys, voidaan ajatella tiedon saaneen vahvistusta. Myös lähteiden luotettavuuden osoittaminen on tärkeää. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189; Kananen 2008, 127.)

Opinnäytetyöni kohdalla voidaan kritisoida sitä, että haastattelin omia työtovereitani ja itselläni oli valmiita ennakkokäsityksiä tutkimuksen aiheesta. Mielestäni kuitenkin onnistuin hyvin pitämään ennakkokäsitykset omana tietonani, enkä johdatellut

haastateltavia. Analyysia tehdessäni pystyin myös hyvin pitämään ennakkokäsitykset taka-alalla, ja vaikka osa tuloksista vastaa ennakkokäsityksiäni, osa tuloksista yllätti minut.

8.2 Eettisyys

Tutkimus tulee suorittaa hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla, vain silloin tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa, ja sen tulokset uskottavia. Tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettiset ratkaisut kulkevat käsi kädessä, uskottavuus perustuu siihen, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012.)

Tutkimuksessa tulee noudattaa avoimuutta, rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta niin tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä kuin myös tutkimusten ja tulosten arvioinnissa. Tutkimuksessa tulee myös soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012.)

Tarvittavat tutkimusluvut pitää hankkia ennen kuin tutkimus voidaan aloittaa. Tutkimus suunnitellaan ja toteutetaan, sekä siitä raportoidaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Myös muiden tutkijoiden tekemät työt ja saavutukset otetaan asianmukaisella tavalla huomioon ja heidän tekemiin julkaisuihin viitataan asianmukaisella tavalla. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012.)

Opinnäytetyöni olen suorittanut noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä. Ennen opinnäytetyön tutkimuksellisen puolen aloittamista tein suunnitelman, jonka perusteella hankin tarvittavat tutkimusluvut. Kun olin saanut luvat, aloitin haastattelut, ja huolehdin, että haastateltavat tietävät oikeutensa. He allekirjoittivat suostumuslomakkeen ja olivat tietoisia, että voivat kieltäytyä koska tahansa haastattelusta tai kieltää haastattelunsa käyttö opinnäytetyössä. Pidin myös huolen, että haastateltavat pysyivät nimettöminä, eikä tulosten raportoinnista pysty päättelemään haastateltavien henkilöllisyyttä.

Menetelminä käytin tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta- sekä analyysimenetelmiä. Suunnitelin huolellisesti opinnäytetyön suorittamisen, ja olen raportoinut tarkasti sen etenemisen. Olen myös ottanut huomioon asianmukaisella tavalla muiden tutkijoiden työt, ja merkinnyt lähdeviitteet tarkasti.

Hyvän tieteellisen käytännön loukkauksia ovat esimerkiksi puutteellinen viittaaminen aikaisempiin tutkimuksiin ja tulosten puutteellinen viittaaminen. Suomen Akatemian Tutkimuseettinen neuvottelukunta erottaa loukkausten lisäksi tieteellisen vilpin, jolla tarkoitetaan muun muassa luvattomasti lainattujen tulosten esittämistä omina. Vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta ja tutkimuksen rehellisyydestä on tutkimuksen tekijällä. (Suomen akatemian tutkimuseettiset ohjeet 2003, 5-7; Tuomi & Sarajärvi 2013, 132-133; Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012, 6-9.)

8.3 Tulosten tarkastelua

8.3.1 Ammattitaito

Tulosten mukaan hoitajat tietävät kyllä, mitä ammattitaito patologian laboratoriossa on, mutta eivät kunnolla osaa sitä sanoin kuvata. Kokonaisuuden ymmärtäminen kaikkine siihen liittyvine asioineen koettiin hyvin tärkeäksi ammattitaidolliseksi asiaksi patologian laboratoriossa, ja siihen liittyy olenaisesti hiljainen tieto. Joissakin ammateissa ja työtehtävissä, kuten tulosten mukaan patologian laboratoriossa, hiljainen tieto voi nousta hyvin merkittävään rooliin osana ammattitaitoa (Aarnikoivu 2010, 66).

Hiljainen tietämys on tärkeä organisaation menestykselle, ja sen avulla organisaatiossa voidaan kehittää sekä osaamista että osaamisen kautta liiketoimintaa. Hiljainen tieto tulisi tunnistaa ja myös tunnustaa, jotta sitä voitaisiin tehokkaasti jakaa, kehittää ja hyödyntää. (Virtainlahti 2009, 9, 81.) Podgórski (2010, 284) toteaa tutkimuksessaan, että korkeamman tehokkuuden saavuttaminen vaatii hiljaisen tiedon muuntamisen näkyväksi ja helposti saatavilla olevaksi formaaliseksi tiedoksi. Tähän tulisikin kiinnittää huomiota patologian laboratoriossa ja päästä eroon käsityksestä, että asioita vaan ”pitää tietää”.

Ammattitaidon kehittymiselle patologian laboratoriossa on pohjana teoretia, joka karttuu myös töitä tehdessä. Patologian laboratorion työt ovat kuitenkin suurimmaksi osaksi käsityötä, jota oppii vain tekemällä. Ammattiin opitaankin kokemuksen ja tekemisen kautta, ja muuttuvat työtehtävät sekä ammatissa vaadittava osaaminen edellyttävät elinikäistä oppimista (Aarnikoivu 2010, 66-67).

Patologian laboratorion työpisteet ovat erillisiä, vaikkakin tiukassa yhteydessä toisiinsa. Kokonaisuuden ymmärtäminen on tärkeää, mutta tästä huolimatta ammattitaito ja osaaminen kehittyvät työpiste-tasolla. Tätä kehittymistä haittaavia tekijöitä ovat mm. kiire ja toimimaton työkierto. Työpaikalla kehittymisen haasteina onkin usein resurssikysymykset, erityisesti ajan puute sekä suunnitelmallisuuden ja tiedon puute. Päätöksenteon kannalta haasteena on myös yhteyden hahmottaminen tuloksellisuuteen, työssä jaksamiseen ja viihtyvyyteen sekä henkilöstön työkykyisyyteen. Työntekijät kuitenkin arvostavat kehittymismahdollisuuksia sekä mahdollisuutta oppia uutta työn kautta. Mahdollisuudella kehittyä on suuri merkitys myös työssä viihtymiselle, ja itsensä kehittäminen sekä eteenpäin vieminen koetaan tärkeiksi. Työnantajan tulisi tarjota mahdollisuuksia ja resursseja kehittymiseen. (Suomen Ekonomiliitto.)

Patologian laboratoriossa kannustetaan kuitenkin kehittämään ammattitaitoa sekä osaamista. Kehittäminen onkin tärkeää muun muassa työmenetelmien uusiutumisen sekä työnkuvien ja työtehtävien muuttumisen vuoksi. Esimies on keskeisessä asemassa ammattitaidon ja osaamisen kehittämisessä työpaikalla, esimies tarjoaa kehittymismahdollisuuksia sekä mahdollistaa kehityksen. (Suomen Ekonomiliitto.)

Perehdytys ja työn arviointi ovat hyvin tärkeitä ammattitaidon kehittymiselle. Lyhyt perehdytys ei takaa asianmukaista asioiden oppimista, ja perehdytyksen tulisi olla enemmän yksilöllisempää eli yksilölliset oppimisvalmiudet tulisi ottaa huomioon. Hyvin suunniteltuna ja toteutettuna perehdytys tukee työntekijän työhön ja työpaikkaan sisälle pääsemistä sekä lisää työntekijän sitoutumista työpaikkaan. Se tukee myös hyvinvointia ja tuloksellisuutta. (Hyvä perehdytys- opas 2007, 7, Työterveyslaitos.) Myös perehdyttäjän taidoilla on merkitystä. Innostunut perehdyttäjä saa perehdyttäjän innostumaan ja välittää positiivista kuvaa työpaikasta. Perehdyttäjän tulee kyetä kytkemään uusi informaatiomäärä kokonaisuuteen siten, että uusi työntekijä ymmärtää sen, tästä syystä perehdyttäjän tulisi olla pätevä ja kokenut. (Calonius 2013.)

Niemi- Murolan & Pyörälän tutkimuksessa (2012, 1146-1147) tultiin siihen tulokseen, että työarviointia varten olisi hyvä sopia aika ja paikka etukäteen ohjattavan kanssa. Tällöin on suurempi todennäköisyys, että molemmat ovat sitoutuneita ja pystyvät keskittymään tilanteeseen. Arviointia tulisi antaa mahdollisimman nopeasti toiminnan jälkeen, jotta sekä ohjaajalla että ohjattavalla olisi tapahtumista tuoreet muistikuvat. Jos sopivaa aikaa ei löydy heti, olisi hyvä kirjoittaa muistiin asioita, jotta arviointikeskustelussa voisi hyödyntää konkreettisia havaintoja.

8.3.2 Osaamisen johtaminen

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat taitolajeja, ja ne koetaan patologian laboratoriossa hankaliksi taidoiksi. Palaute on kuitenkin tärkeä osaamisen johtamisen väline, joten siihen kannattaa panostaa. Palaute tulisi antaa mahdollisimman konkreettisesti, ja se kohdistetaan työhön sekä käyttäytymiseen, ei henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Korjaavaa palautetta annettaessa tulisi aina yrittää tuoda esiin myös myönteisiä asioita ja vahvistavia näkökulmia työntekijän toiminnasta. Korjaava palaute on helpompi vastaanottaa, kun se annetaan vahvistavan palautteen yhteydessä. (Kupias ym. 2011, 229-230.)

Työntekijät ovat kaikki erilaisia ja jokainen reagoi omalla tavallaan saamaansa palautteeseen. Palaute tulisikin räätälöidä vastaanottajan mukaan, sillä toiset henkilöt tarvitsevat enemmän vahvistavaa palautetta kuin toiset. Palautetilanteessa olisi hyvä seurata sekä omia että vastaanottajan reaktioita, ja säädellä toimintaa sen mukaan. Niemi-Murolan & Pyörälän (2012, 1148) tutkimuksessa todetaan, että palautteeseen liittyviä vuorovaikutustaitoja voi kuitenkin oppia ja harjoitella. Näitä taitoja tulisi myös patologian laboratoriossa harjoitella aktiivisemmin ja opetella antamaan sekä ottamaan vastaan palautetta.

Palautteen anto-kanavia patologian laboratoriossa on heikosti ja osittain sen vuoksi palautteen anto koetaan ongelmalliseksi. Kuitenkin kaikki palautemahdollisuudet olisi hyvä hyödyntää ja suunnitelmallisiin keskustelumahdollisuuksiin kannattaa panostaa sekä arkipalautetta antaa aina kuin on mahdollista. Palautetilanteisiin tulisi valmistautua

huolella ja varmistua, että palaute perustuu havaintoihin ja tosiasioihin. (Kupias ym. 2011, 229)

Tiedon jako toimii patologian laboratoriossa osittain hyvin ja osittain hyvin huonosti. Hoitajat jakavat hyvin ja tehokkaasti tietoa sekä osaamista toisilleen, mutta koulutuksista saatua tietoa voisi jakaa tehokkaamminkin. Johdon ja työntekijöiden välinen tiedon jako puolestaan ei tunnu toimivan juuri ollenkaan, kuten ei myöskään osastojen välinen tiedon jako. Kuitenkin ilman viestintää ja vuorovaikutusta organisaatio ei voi toimia, sillä toiminta työyhteisössä perustuu näihin (Aarnikoivu 2010, 72, 123).

Lindbergin (2012, 63) tutkimuksessa painotetaan tiedon jaon tärkeyttä. Organisaation tulisi tiedostaa viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys sekä luoda edellytyksiä sen toteutumiselle. Myös hyvän esimiehen pitäisi hallita viestintä ja vuorovaikutus, ja panostaa viestintä- sekä vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Näitä taitoja tarvitaan joka päiväisessä johtamisessa ja on tärkeää tiedostaa, että kuunteleminen on myös vuorovaikutustaito. (Aarnikoivu 2010, 72, 123.)

Shoon ym. (2012) tutkimuksessa hyväksi tiedonjaon välineeksi nousi yhtiön oma intranet. Tämä ei yllättäen tullut esiin haastatteluissa kertaakaan, vaikka Fimlab Laboratoriot Oy:llä on käytössä intranet. Patologian laboratoriossa ei ole työntekijöiden keskuudessa huomioitu intranetin mahdollisuuksia hyvänä tiedonjaon välineenä. Tähän tulisikin kiinnittää huomiota, sillä hyvin toimivana intranet olisi tehokas ja helppo tapa välittää tietoa.

Osaamista hyödynnetään melko hyvin patologian laboratoriossa. Osaamista voitaisiin kuitenkin hyödyntää ja johtaa tehokkaamminkin. Työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa voisi käyttää hyödyksi enemmän muun muassa työpistesuunnittelussa ja käyttökokemusten keräämisessä. Osaamista saataisiin tehokkaammin hyödynnettyä tekemällä osaamiskartoitus. Osaamiskartoituksen avulla saadaan selkiytettyä työnkuvia ja työntekijöiden vahvat, vahvistusta kaipaavat sekä toisiaan täydentävät yksilölliset osaamisalueet löytyvät. Osaamiskartoituksessa olennaista on työntekijän oma rooli osaamisensa tunnistamisessa. Kartoituksessa saadun tiedon perusteella koulutusta voidaan suunnitella siten, että se perustuu tarpeeseen eikä ainoastaan työntekijän

toiveeseen. Osaamiskartoitukset myös lisäävät työntekijän motivaatiota oman työn kehittämiseen, vahvistavat ammatillista itsetuntoa sekä työn hallinnan tunnetta. (Kuntatyönantajat.)

8.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kartoittaa Fimlab Laboratoriot Oy:n patologian laboratorion histologian hoitohenkilökunnan mielipiteitä osaamisen johtamisesta ja ammattitaidosta patologian laboratoriossa. Näiden mielipiteiden kartoittamiseksi kysyin tutkimuskysymyksissä, miten ammattitaito ilmenee patologian laboratoriossa, miten hoitohenkilökunta kokee osaamisen johtamisen patologian laboratoriossa sekä miten osaamisen johtamista voisi kehittää patologian laboratoriossa. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda tutkimustulosten pohjalta kehittämis ehdotus ammattitaidon tukemisen ja osaamisen johtamisen käytäntöihin.

Opinnäytetyön tulosten mukaan ammattitaito patologian laboratoriossa on hankalasti kuvattavaa ja koostuu osittain hiljaisesta tiedosta. Tämä hiljainen tieto tulisi pyrkiä saamaan mahdollisimman näkyväksi, ja työntekijöiden olisi hyvä pohtia mitä tekevät ja miksi. Tällaisen pohdinnan kautta työntekijöille itselleen selviäisi syyt toiminnalle, jota on aiemmin tehnyt vain hiljaisen tiedon varassa. Tämän jälkeen tieto on helpompi muuttaa sanoiksi, joilloin hiljainen tieto muuttuu näkyväksi ja sitä on helpompi siirtää eteenpäin muille työntekijöille.

Ammattitaidon kehittymisen kannalta perehdytys on tärkeää ja siihen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Työpisteissä tulisi pitää huoli siitä, että jokainen perehtyjä saa niin pitkän perehdytyksen kuin tarvitsee. Jos kokee tarvitsevänsä lisäperehdytystä, se tulisi sanoa rohkeasti ja silloin sitä pitää tarjota työntekijälle. Näin vahvistetaan oppimista ja minimoidaan virheiden riskit. Perehdytys tulisi suunnitella ja toteuttaa hyvin, joten patologian laboratorioon olisi hyvä luoda perehdytys suunnitelma muistilistaksi siitä, mitkä asiat tulisi käydä perehdytyksessä läpi. Mallia suunnitelmaan voisi ottaa esimerkiksi Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusta 'Hyvä perehdytys –opas'. Olisi hyvä myös jatkossa kiinnittää huomiota siihen, kuka toimii perehdyttäjänä. Perehdyttäjän tulisi olla kiinnostunut perehdyttämisestä sekä hänen olisi hyvä olla

kokenut työntekijä, jolla on laaja tuntemus perehdytettävästä asiasta sekä kyseisen työpisteen töiden vaikutuksista seuraaviin työpisteisiin.

Osaamisen johtaminen käsitteenä ei ollut kovinkaan tuttu patologian laboratorion hoitohenkilökunnalle, mutta siihen liittyvät osa-alueet aiheuttivat keskustelua. Yleisesti ottaen koettiin, että osaamista johdetaan hyvin. Osaamisen kehittämistä tuetaan, hoitajat jakavat keskenään tietoa hyvin ja osaamista hyödynnetään melko tehokkaasti. Parannettavia asioita kuitenkin myös löytyi.

Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota patologian laboratoriossa, sillä palautejärjestelmä ei ole toimiva. Palaute pitää aina antaa loukkaamatta toista ja palautteen saajan tulisi pyrkiä ottamaan palaute mahdollisuutena oppia sekä parantaa toimintaansa. Palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta voisi pitää koulutuksen, sillä palaute on kuitenkin tärkeä osaamisen johtamisen työväline ja palautejärjestelmä tulisi saada toimivaksi. Palautteen annon tärkeyttä pitäisi myös painottaa laboratoriossa enemmän.

Myös tiedon jakoon toivottiin parannuksia. Hoitohenkilökunnan mielestä tieto ei kulje johdolta hoitajille, joten johdon tulisi kiinnittää toimintaansa huomiota. Tietoa pitäisi jakaa matalalla kynnyksellä ja kertoa asiat niinkuin ne ovat. Myös epävarmoista asioista pitäisi pystyä puhumaan ja luvata ottaa tarkemmin niistä selvää. Tällaisella suoralla läpinäkyvällä viestinnällä saadaan lopetettua huhupuheiden liikkuminen. Olisi myös toivottavaa kehittää tiedonvälityskanava osastojen välille.

Jatkotutkimushaasteina patologian laboratorioon voisi suorittaa osaamiskartoituksen, jonka avulla työntekijöiden osaamisesta tulisi selkeämpi kuva. Osaamiskartoituksen avulla saataisiin myös työnkuvia selkeytettyä ja pohdittua, pitäisikö työpisteiden työnkuvia mahdollisesti muuttaa. Hyvä jatkotutkimushaaste olisi myös tutkia tarkemmin palautekäytäntöjä ja luoda toimiva palautekanava patologian laboratorioon. Tämän lisäksi laboratorioon pitäisi luoda toimiva tiedonvälityskanava niin hoitajien ja johdon, kuin myös osastojen välille.

LÄHTEET

* merkityt ovat kirjallisuuskatsauksessa löytyneet alkuperäistutkimukset

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: Metodien valinta ja aineiston keruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: WS Bookwell Oy.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Juva: WS Bookwell Oy.

Ahtiala L. Patologian työnjohtaja. 2015. Patologian hoitohenkilökunta. Sähköpostiviesti. leila.ahhtiala@fimlab.fi. Luettu 9.1.2015.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Aloittelijasta senioriksi – asiantuntijoiden kehitys- ja urapolut valtionhallinnossa. 2007. Valtiovarainministeriön julkaisu. Helsinki: Edita Prima Oy. Saatavana pdf-muodossa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkina_laitos/20070912Aloitt/Netti_muistio_8a.pdf

* Austin, M. J., Claassen, J., Vu, C. M. & Mizrahi, P. 2008. Knowledge management: Implications for human service organizations. Journal of evidence-based social work 5 (1-2), 361-389.

Bratton, J., A. 2005. Work redesigning and learning at work: a win-win game? Teoksessa Poikela, E. (toim.) Osaaminen ja kokemus. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 101-129.

Calonius, M. 2013. Onnistunut perehdytys sitouttaa. Kolumni. Saatavana www-muodossa: <http://www.psycon.fi/fi/views/asiantuntija/onnistunut-perehdytys-sitouttaa>

Collin, K. & Billett, S. 2010. Luovuus ja oppiminen työssä. Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOYpro Oy, 211-224.

Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän. Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. Helsinki: WSOY.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Fimlab Laboratoriot Oy. Asiakkuudet. Intranet. Luettu 2.11.2012.

Fimlab Laboratoriot Oy. Henkilöstöopas. Intranet. Tulostettu 15.11.2012.

Fimlab Laboratoriot Oy – Tietää, tutkii ja analysoi. Luettu 3.1.2015.
<http://www.fimlab.fi>

Fimlab Laboratoriot Oy. Yritys. Luettu 3.1.2015.
http://www.fimlab.fi/lake/sivu.tmpl?sivu_id=178

Guptill, J. 2005. Knowledge management in health care. *Journal of health care finance* 31 (3), 10-14.

Haarala, P., Honkanen, H., Mellin, O.-K. & Tervaskanto-Mäentausta, T. 2008. *Terveystieteiden osaaminen*. Helsinki: Edita Prima.

Heikkilä, K. & Tikkamäki, K. 2005. Työ ja oppiminen kaupan, teollisuuden, uusmedian ja hoiva-alan organisaatioissa. Teoksessa Poikela, E. (toim.) *Osaaminen ja kokemus*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 77–97.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. *Tutki ja kirjoita*. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hyvä perehdytys-opas. 2007. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Lahti: Esa Print Oy. Saatavilla pdf-muodossa: <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Saatavana pdf-muodossa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_verkkoversio040413.pdf.pdf#overlay-context=fi/ohjeet-ja-julkaisut

Kananen, J. 2008. *Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. *Tutkimus hoitotieteessä*. Helsinki: WSOYPro Oy.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2004. *Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja malleja*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kesti, M. 2005. *Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen*. Tallinna: Edita Publishing Oy.

Kuntatyönantajat. Työpaikan osaamiskartoitus. Luettu 15.11.2014. <http://www.kuntatyönantajat.fi/>

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. *Perehdyttämisen pelikentällä*. Tampere: Juvenes Print.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. *Onnistu palautteessa*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kyngäs, H. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11 (1), 3-12.

Kylmä, J., Rissanen, M-L., Laukkanen, E., Nikkonen, M., Juvakka, T. & Isola, A. 2008. Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä tietoa hoitotyön kehittämiseen. Esimerkkinä syöpää sairastavan nuoren vanhemman toivon vahvistaminen. *Tutkiva Hoitotyö* 6 (2), 23–29.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WS Bookwell Oy, 21-43.

* Lindberg, A. 2012. Linking department priorities to knowledge management: The experiences of Santa Cruz County's human service department. *Journal of evidence-based social work* 9 (1-2), 57–67.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Miettinen, A. Toimitusjohtaja. 2012. Tiedotustilaisuus 25.4.2012. Strategia, toiminnan organisointi ja johtamisjärjestelmä. Tampere. Fimlab Laboratoriot Oy.

Muutos. Osaaminen muutoksessa. 2009. Valtiokonttori. Kaiku-palvelut. Helsinki: Erweco Painotuote Oy.

* Niemi-Murola, L. & Pyörälä, E. 2012. Palautteen antaminen lääkärin työssä. *Duodecim* 128(11), 1145-1150.

Nokelainen, P. 2010. Mistä on ammatilliset huippuosaajat tehty? *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 12 (2), 4-12.

Nurminen, R. 2008. Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. Teoksessa Toom, A., Onnismäa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 187-200.

OK-opintokeskus. Haastattelu. Luettu 14.11.2013. <http://ok-opintokeskus.fi/node/120>

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuudesta identiteettiin – Anneli Eteläpellon tutkimuspolkuja. Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOYpro Oy, 13-37.

* Patja, K., Litmanen, T., Helin-Salmivaara, A & Pasternack, A. 2009. Lääkärin ammatillisen osaamisen laajentaminen. *Duodecim* 125 (21), 2365–2372.

Podgórski, d. 2010. The use of tacit knowledge in occupational safety and health management systems. *International journal of occupational safety and ergonomics (JOSE)* 16 (3), 283-310.

Pohjalainen, M. 2006. Osaamisen johtaminen yleisissä kirjastoissa. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pohjonen, P. 2005. Työssäoppiminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Poikela, E. 2005. Työ ja kokemus oppimisen lähtökohtana ja tavoitteena. Teoksessa Poikela, E. Osaaminen ja kokemus. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 9-17.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo: WSOY.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.7.2012. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Salojärvi, S. 2013. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Vantaa: Hansaprint Oy, 145-172.

* Shoo, R., Matuku, W., Ireri, J., Nyagero, J. & Gatonga, P. 2012. The place of knowledge management in influencing lasting health change in Africa: an analysis of AMFRE's progress. Saatavana www-muodossa: <http://www.hindawi.com/journals/jar/2012/627371/>

Suomen akatemian tutkimuseettiset ohjeet. 2003. Saatavana pdf-muodossa: <http://www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/Julkaisut/Suomen%20Akatemian%20eettiset%20ohjeet%202003.pdf>

Suomen Ekonomiliitto. Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa. Luettu 4.11.2014. <https://www.sefe.fi/osaamisen-kehittaminen>

Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri V.-M. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Juvenes Print.

Tervetuloa oppimaan. Fimlab Laboratoriot Oy/Patologian laboratorio. Tulostettu 29.3.2013.

Toivonen, V-M. & Asikainen R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

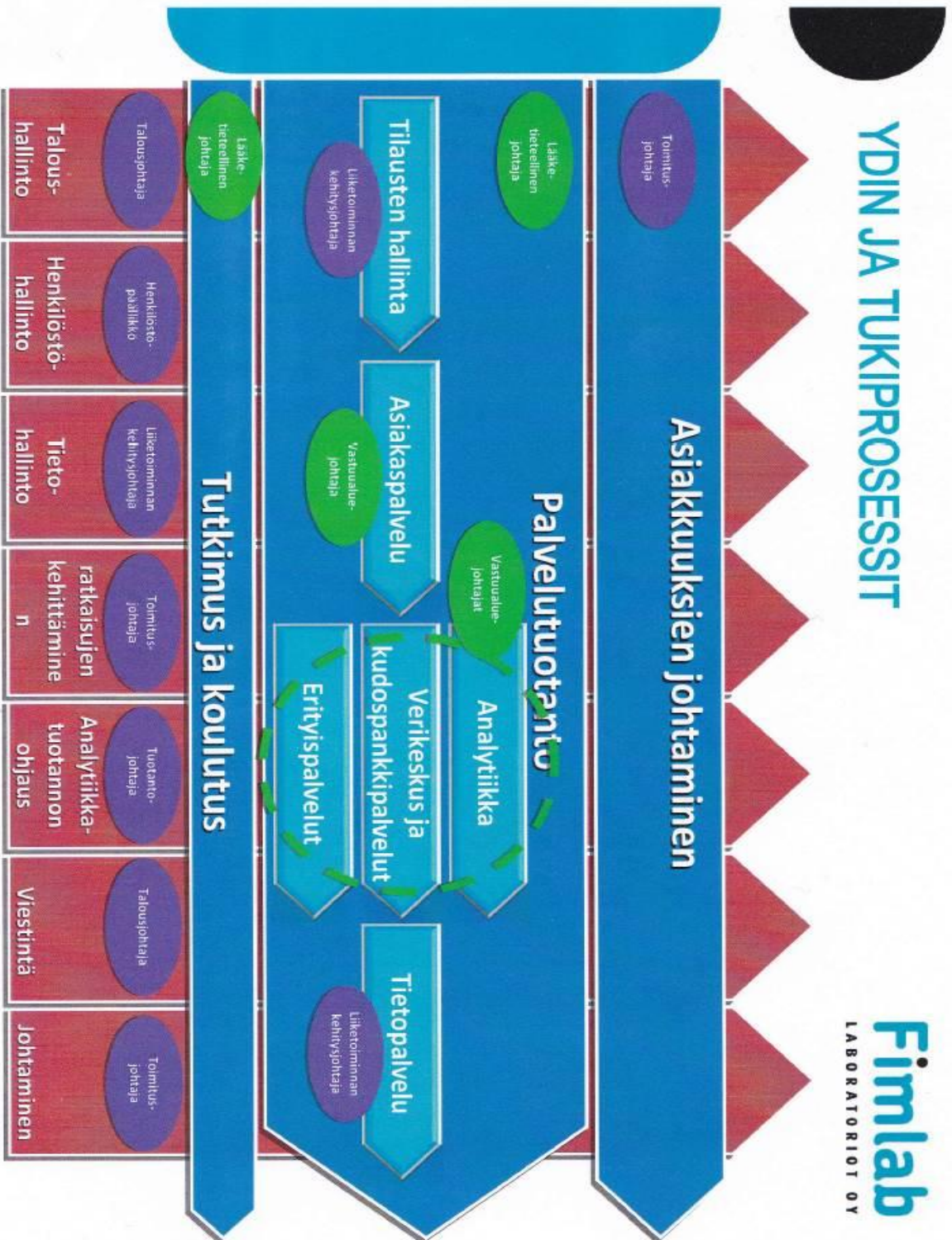
Työterveyslaitos. Perehdytys. Päivitetty 12.3.2013. Luettu 11.4.2014.
http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/maahanmuuttajat_ja_ty/integroituminen_tyohon_ja_tyopaikalla/perehdytys/sivut/default.aspx

Varma. Osaamisen jakaminen. Luettu 13.3.2014.
<https://www.varma.fi/fi/Yritykset/tyokykyjohtaminen/etenenain/osaamisen-jakaminen/Pages/Default.aspx>

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

LIITTEET

Liite1. Fimlab Laboratoriot Oy:n prosessikaavio



Liite 2. Aikaisemmat tutkimukset

1(2)

Tutkimuksen tekijät, julkaisuvuosi ja tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmenetelmä	Kohderyhmä/Aineisto	Aineiston analysointimenetelmä	Keskeiset tulokset
Austin, M., J., Claassen, J., Vu, C., M. & Mizrahi, P. 2008. Knowledge management: Implications for human service organizations	Tutkia osaamisen johtamisesta kirjoitettua kirjallisuutta	Kirjallisuuskatsaus	Aikaisemmat tutkimukset	Sisällönanalyysi	Identifioitu kuusi strategiaa edesauttamaan henkilöstöpalveluorganisaatioita implementoimaan uusia osaamisen johtamisen järjestelmiä
Lindberg, A. 2012. Linking departmental priorities to knowledge management: The experiences of Santa Cruz County's Human service department	Kuvata Santa Cruzin piirikunnan henkilöstöpalveluiden yksikön kokemuksia yksikön prioriteettien yhdistämisestä osaamisen johtamiseen	Tapaustutkimus	Santa Cruzin piirikunnan henkilöstöpalveluiden yksikkö	Sisällönanalyysi	Tiedon jakamisen onnistuminen ei ole riippuvainen ainoastaan henkilöstön johtajuudesta, vaan myös yleisestä talouden ilmapiiristä. Osaamisen johtamisen käytännöt voivat auttaa yksikköä saavuttamaan tavoitteet myös vähentyneillä resursseilla
Niemi-Murola, L. & Pyörälä, E. 2012. Palautteen antaminen lääkärin työssä	Kuvata hyvää monipuolisen ja säännöllisen palautteen antoa	Kirjallisuuskatsaus	Aiemmat tutkimukset	Sisällönanalyysi	Onnistuneen palautekeskustelun edellytys on, että siitä on sovittu etukäteen ja säännöt ovat molemmille tutut

(jatkuu)

2(2)

Patja, K., Litmanen, T., Helin-Salmivaara A. & Pasternack, A. 2009. Lääkärin ammatillisen osaamisen laajentaminen	Kuvata lääkärin asiantuntijuutta ja miten sitä kehitetään	Kirjallisuuskatsaus	Aiemmat tutkimukset	Sisällönanalyysi	Vahva ammattikunta ja ammattilaisen autonomian kunnioittaminen ovat lähtökohtia ammattilaisen asiantuntijuuden tukemisessa
Shoo, R., Matuku, W., Ireri, J., Nyagero, J. & Gatonga P. 2012. The place of knowledge management in influencing lasting health change in Africa: an analysis of AMREF's progress	Identifioida AMREF:n (Afrikan lääketieteen ja tutkimuksen säätiö) osaamisen johtamisen implementaation tilanne, ongelmat ja kohdatut tavoitteet	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen	AMREF:n Afrikan toimistot, ohjelmien johtajat ja avainosastot sekä direktoraatit	Kyselylomake, ryhmähaastattelu sekä syvähaastattelu, kvantitatiivinen analyysi SPSS tietokoneohjelmalla ja sisällönanalyysi teemoitellen	Vaihtoehtoiset tavat uudelleenjärjestää osaamisen johtaminen mahdollistavat näyttöönperustuvan tiedon käyttämisen asianmukaisten käytäntöjen muutosten puolesta puhujana

Liite 3. Haastattelupyyntö

Arvoisa työntekijä!

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattitutkintoa, ja osana koulutusta on opinnäytetyön tekeminen. Opinnäytetyöni aiheena on osaamisen johtaminen ja ammattitaito patologian laboratoriossa. Työntekijöiden mielipide on tärkeä kehitettäessä työpaikan toimintaa, ja siksi toivoisinkin, että saisin haastatella Teitä opinnäytetyötäni varten.

Opinnäytetyön materiaalin keräys olisi tarkoitus suorittaa teemahaastattelulla Fimlab Laboratoriot Oy:n patologian laboratorion kokoustilassa. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja voitte halutessanne perua osallistumisen missä vaiheessa tahansa. Haastatteluun osallistuu yksi työntekijä kerrallaan sekä yksi haastattelija, ja haastattelut nauhoitetaan. Muistikortille tallennettu haastatteluaineisto on luottamuksellinen, eikä sitä anneta missään vaiheessa sivullisten kuultavaksi tai nähtäväksi. Lopuksi haastattelut deletoidaan pysyvästi sekä muistikortilta että tietokoneelta. Opinnäytetyön raportoinnista ei yksittäistä osallistujaa voi tunnistaa.

Toivoisin, että suostutte haastateltavakseni Teille sopivana ajankohtana 16.-31.12.2013 välisenä aikana. Otan Teihin yhteyttä 9.12.2013 mennessä, jolloin voitte kieltäytyä haastattelusta tai voimme sopia sopivan haastatteluajankohdan. Vaihtoehtoisesti sopivan ajan voi ilmoittaa minulle sähköpostilla osoitteeseen nksmkl@gmail.com 9.12.2013 mennessä.

Ystävällisin terveisin ja etukäteen kiittäen,

Anna-Kaisa Sihvonen

Liite 4. Teemahaastattelurunko

Teema 1. Taustatiedot

- Työhistoria, kokemus laboratoriohoitajana
- Kokemus patologialla

Teema 2. Ammattitaito

- Ammattitaidon ilmentyminen
- Ammattitaidon kehittyminen
 - Toiminnan arviointi
 - Uuden tiedon hankinta
 - Reflektio
 - Vasta-alkaja, edistynyt vasta-alkaja, osaaja, taitaja ja asiantuntija
- Perehdytys
 - Käytännön toimet, jotka helpottavat työssä aloittamista
 - Osaamisen kehittäminen
 - Opastus työtehtäviin, työympäristöön ja organisaatioon
- Palaute
 - Sovitut palautekeskustelut/-kanavat
 - Pelisäännöt

Teema 3. Osaamisen johtaminen

- Tiedon jakaminen (eksplisiittinen ja hiljainen tieto)
 - Mahdollisuus jakaa (esim. käytäväkeskustelut)
 - Motivaatio
 - Osaston sisäinen
 - Osastojen välinen
- Osaamisen kehittymisen tukeminen
- Osaamista oikeassa paikassa oikeaan aikaan?

Vapaa sana

Liite 5. Suostumuslomake

Osaamisen johtaminen ja ammattitaito patologian laboratoriossa

Olen saanut sekä kirjallista että suullista tietoa opinnäytetyöstä, jonka tarkoituksena on kartoittaa Fimlab Laboratoriot Oy:n patologian laboratorion histologian hoitohenkilökunnan mielipiteitä osaamisen johtamisesta ja ammattitaidosta patologian laboratoriossa, sekä mahdollisuuden esittää opinnäytetyöstä tekijälle kysymyksiä.

Ymmärrän, että osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Paikka ja aika

Suostun osallistumaan opinnäytetyöhön:

Suostumuksen vastaanottaja:

Haastateltavan allekirjoitus

Opinnäytetyön tekijän allekirjoitus

Nimen selvennys

Nimen selvennys

